

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**OS PROCESSOS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: CASO DAS
MAIORES EMPRESAS DO PÓLO ELETROELETRÔNICO DE MANAUS.**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau
de Mestre em Engenharia

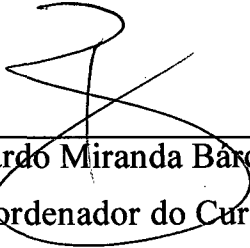
MARCELO AUGUSTO AGUIAR MACHADO

Florianópolis, junho de 2001

MARCELO AUGUSTO AGUIAR MACHADO

**OS PROCESSOS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS:
CASO DAS MAIORES EMPRESAS DO PÓLO ELETROELETRÔNICO DE MANAUS.**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia”, Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



Prof. Ricardo Miranda Bácia, Ph.D
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



Antonio Cezar Bornia, Dr.
Orientador



Carlos Raul Borenstein, Dr.



Emilio Araújo Menezes, Dr.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e minha tia Marly, que muito contribuíram nas etapas iniciais da minha formação e me deram condições para que eu desenvolvesse minhas aptidões acadêmicas, às minhas irmãs e à Sílvia, minha noiva, pelo apoio constante durante a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

À Dra. Isa Assef dos Santos pelo apoio à realização da pesquisa.

In Memoriam ao Professor Erno Paulinyi, que me inspirou na escolha do tema e durante boa parte do curso.

Ao Dr. Fernando Folhadela, pelo auxílio na fase exploratória da pesquisa.

Ao Professor Guajarino Araújo, pelo apoio dado durante a definição do tema e elaboração do projeto de pesquisa.

Aos demais colegas da Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica, pelo apoio dado.

Ao Professor Cezar Bornia, que esteve sempre acessível e muito contribuiu no papel de orientador.

Aos colegas de turma, que foram em parte responsáveis pelo alto padrão de ensino durante a realização dos créditos.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

À Dra. Isa Assef dos Santos pelo apoio à realização da pesquisa.

In Memoriam ao Professor Erno Paulinyi, que me inspirou na escolha do tema e durante boa parte do curso.

Ao Dr. Fernando Folhadela, pelo auxílio na fase exploratória da pesquisa.

Ao Professor Guajarino Araújo, pelo apoio dado durante a definição do tema e elaboração do projeto de pesquisa.

Aos demais colegas da Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica, pelo apoio dado.

Ao Professor Cezar Bornia, que esteve sempre acessível e muito contribuiu no papel de orientador.

Aos colegas de turma, que foram em parte responsáveis pelo alto padrão de ensino durante a realização dos créditos.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABELA	xi
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiii
 1. CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	 1
1.1. Tema de pesquisa	1
1.2. Problema da pesquisa	2
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1. Geral.....	3
1.3.2. Específicos.....	3
1.4. Justificação.....	3
2. CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	5
2.1. As origens da estratégia.....	5
2.2. Conceitos de estratégia.....	11
2.3. Escolas de estratégias.....	20
2.3.1. Escola do Design.....	20
2.3.2. Escola do Planejamento.....	26
2.3.3. Escola do Posicionamento.....	37
2.3.4. Escola Empreendedora.....	47
2.3.5. Escola Cognitiva.....	50
2.3.6. Escola do Aprendizado.....	54
2.3.7. Escola do Poder.....	64
2.3.8. Escola Cultural.....	67
2.3.9. Escola Ambiental.....	69

2.3.10.	Escola da Configuração.....	70
2.3.10.1.	Estratégia Essencial.....	75
2.3.10.2.	Recursos Estratégicos.....	75
2.3.10.3.	Configuração.....	76
2.3.10.4.	Interface com o cliente.....	76
2.3.10.5.	Benefícios para o Cliente.....	77
2.3.10.6.	Rede de Valor.....	77
2.3.10.7.	Fronteiras da Empresa.....	77
2.4.	Comentários.....	79
3.	CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA.....	81
3.1.	Caracterização da pesquisa.....	82
3.2.	Perguntas de Pesquisa.....	83
3.3.	População do Estudo.....	84
3.4.	Coleta dos Dados.....	84
3.5.	Definição das Variáveis.....	86
3.5.1.	Controle Acionário.....	87
3.5.2.	Estrutura Organizacional.....	87
3.5.3.	Porte.....	88
3.5.4.	Tempo de Existência.....	88
3.5.5.	Fatos Marcantes.....	88
3.5.6.	Principais Mudanças.....	89
3.5.7.	Causas das Mudanças.....	89
3.5.8.	Mudanças no Conceito de Negócio.....	90
3.5.9.	Processos de Tomada de Decisão.....	90
3.5.10.	Papel do Principal Executivo.....	91
3.5.11.	Técnicas para Formulação de Estratégias.....	91
3.5.12.	Avaliação de Desempenho.....	91
3.5.13.	Situação Atual.....	92
3.6.	Limitações da Pesquisa.....	92
4.	CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	94

4.1.	Informações Gerais sobre as Empresas.....	94
4.1.1.	Controle Acionário.....	94
4.1.2.	Estrutura Organizacional.....	95
4.1.3.	Porte.....	95
4.2.	Histórico e Cultura Organizacional.....	96
4.2.1.	Tempo de Permanência em Manaus.....	96
4.2.2.	Fatos Marcantes.....	96
4.2.3.	Principais Mudanças.....	98
4.2.4.	Causa das Mudanças.....	100
4.2.5.	Mudanças no Conceito de Negócios.....	101
4.2.6.	Processo de Tomada de Decisão.....	102
4.3.	Formulação de Estratégia.....	103
4.3.1.	Observações Gerais.....	103
4.3.2.	Participação do Principal Executivo.....	105
4.3.3.	Processo de Formulação de estratégias.....	107
4.4.	Avaliação de Desempenho.....	111
4.5.	Indicadores de Resultados das Empresas.....	113
4.6.	Associação entre Fatores Avaliados.....	115
4.6.1.	Controle acionário e Tempo de Permanência.....	116
4.6.2.	Controle acionário e Fatos Marcantes.....	116
4.6.3.	Controle acionário e Principais Mudanças.....	117
4.6.4.	Controle acionário e Processo Decisório.....	117
4.6.5.	Controle acionário e Diferencial Competitivo.....	118
4.6.6.	Controle acionário e Formulação de Estratégias.....	118
4.6.7.	Controle acionário e Situação Atual	119
4.6.8.	Controle acionário e Indicadores de Desempenho.....	119
4.6.9.	Formulação de Estratégias e tempo de Permanência.....	119
4.6.10.	Formulação de Estratégias e Fatos Marcantes.....	119
4.6.11.	Formulação de Estratégias e Principais Mudanças.....	120
4.6.12.	Formulação de Estratégias e Diferencial Competitivo.....	120
4.6.13.	Formulação de Estratégias e Participação do Líder.....	121

4.6.14.	Tempo de Permanência e Fatos Marcantes.....	121
4.6.15.	Tempo de Permanência e Principais Mudanças.....	121
4.6.16.	Tempo de Permanência e Situação Atual.....	122
4.6.17.	Diferencial Competitivo e Atualização Tecnológica.....	122
4.7.	Comentários.....	123
5.	CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	124
5.1.	Conclusões.....	124
5.2.	Recomendações.....	132
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	133
	ANEXOS.....	136

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O modelo de formulação de estratégias de Andrews.....	6
Figura 2 – Convergências entre estratégias corporativas e de negócios.....	7
Figura 3 – Curva da experiência na produção de semicondutores.....	8
Figura 4 – Crescimento e participação no mercado.....	9
Figura 5 – Matriz de atratividade da indústria - Força do negócio.....	10
Figura 6 – Matriz consenso e certeza de Bock.....	12
Figura 7 – Estratégias deliberadas e emergentes.....	14
Figura 8 – Estratégias genéricas de Porter.....	15
Figura 9 – Modelo do triângulo para estratégia corporativa.....	16
Figura 10 – Alinhamento de estratégias corporativas.....	17
Figura 11 – Modelo da escola do design para formulação de estratégias.....	21
Figura 12 – Checklist externo de Prower.....	22
Figura 13 – Checklist interno de Prower.....	23
Figura 14 – Modelo do planejamento estratégico de Steiner.....	26
Figura 15 – Cenário para o mercado de petróleo de 1973.....	32
Figura 16 – Traduzindo a missão de negócios em resultados almejados.....	35
Figura 17 – Relação entre indicadores do <i>Balanced scorecard</i>	36
Figura 18 – Modelo das forças de Porter.....	40
Figura 19 – Modelo das forças de Day.....	43
Figura 20 – A dinâmica das forças competitivas de Ghemawat.....	45
Figura 21 – O processo de tomada de decisão.....	51
Figura 22 – Empreendimento corporativo de Burgelman.....	58
Figura 23 – Modelo da alavancagem de recursos.....	62
Figura 24 – O cubo das mudanças de Mintzberg.....	73
Figura 25 – Modelo de negócios de Hamel.....	74
Figura 26 – Estruturas organizacionais predominantes.....	95
Figura 27 – Fatos marcantes no histórico das empresas.....	98

Figura 28 – Principais mudanças ocorridas nas empresas.....	100
Figura 29 – Causas das mudanças na visão das empresas.....	101
Figura 30 – Processos de tomada de decisão.....	103
Figura 31 – Diferencial competitivo na ótica das empresas.....	104
Figura 32 – Mecanismos de atualização tecnológica.....	105
Figura 33 – Executivo principal na formulação de estratégias.....	107
Figura 34 – Técnicas para formulação de estratégias mais utilizadas.....	110
Figura 35 – Principais indicadores de desempenho utilizados.....	112
Figura 36 - Evolução do Faturamento do Pólo U\$ Milhões.....	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Planejamento x Arquitetura estratégica.....	30
Quadro 2 – Fatos marcantes.....	97
Quadro 3 – Principais mudanças.....	99
Quadro 4 – Processo decisório.....	102
Quadro 5 – Participação do principal executivo.....	106
Quadro 6 – Premissas das Escolas.....	109
Quadro 7 – Demonstração de resultados.....	113
Quadro 8 – Indicadores econômicos.....	113

RESUMO

A presente dissertação pretende estudar a forma pela qual as empresas do pólo Eletroeletrônico de Manaus formulam, desdobram, implementam e avaliam a eficácia de estratégias, com o objetivo de investigar a existência de relação entre o processo de formulação de estratégias e o desempenho organizacional. Para tal, foi realizada revisão da bibliografia sobre o assunto para as metodologias apresentadas na literatura, que fossem organizadas, em linhas gerais de pensamento, chamadas de escolas. Concluída a revisão e classificação das escolas para a formulação de estratégias, a pesquisa previa, na sua etapa exploratória, a busca de elementos que justificassem a predominância de um determinado método nas empresas. Também a identificação de elementos que relacionassem o processo de formulação de estratégias e o desempenho organizacional. Para isso, estava prevista a realização de entrevistas e coleta de dados secundários em publicações e órgãos oficiais. Finalmente, os métodos de formulação de estratégias e desempenhos são comparados no intuito de se associar a predominância de um método específico entre empresas com desempenho superior ou inferior. Foi observada a existência de três grupos distintos na população pesquisada: o primeiro, que incorporam elementos culturais e de aprendizado na formulação de estratégias; o segundo, com predominância da estratégia como um processo de aprendizado e focada em resultados; finalmente, o grupo onde se destacam as metodologias tradicionais do planejamento estratégico, mas é dada ênfase à capacidade empreendedora do principal executivo. Nos três grupos, foram observados casos de bom e mal desempenho organizacional, o que, contribui para acreditar-se que para o grupo estudado a eficácia da estratégia não está vinculada ao processo de formulação dela.

PALAVRAS-CHAVE

ESTRATÉGIA - COMPETITIVIDADE – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ABSTRACT

This research intends to study the way which electro – electronics industries from Manaus design, deploy, implement and evaluate strategies. To investigate if There is a relationship between strategies' designing process and company performance. With this objective, in the first phase of the research a complete bibliography revision about the subject was done and It was organized according to general lines of thinking called schools. The second phase, after the bibliography revision, was an exploratory research, when elements of specific schools of thinking about strategy were searched in the companies. Further more, elements which could link the process for strategy design and company performance were searched. Were performed interviews with the managerial staff of the companies and a data search using secondary sources of information such as government data base. Finally, the third phase was an analysis of the data collected, when process for strategy design and performance were compared intending to associate a predominant school to a standard, superior or inferior of performance. Three different groups of companies were found: the first mainly showed elements of both cultural and learning schools. The second are mainly performance oriented and flexible. The last using traditional approach of strategic planning but depending on the entrepreneurship of their main executive. In each of three groups is possible to find examples of good and bad performance, what emphasize the believe that strategy efficacy are not related to the process of design.

KEY-WORDS

STRATEGY - COMPETITIVINESS – STRATEGIC PLANNING

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. TEMA DE PESQUISA

Instituída em 1967, a Zona Franca de Manaus foi um projeto de desenvolvimento regional, que se baseou na criação de área de livre comércio mediante incentivos fiscais, objetivando levar uma alternativa econômica para a Região Norte do Brasil.

O projeto original previa três frentes de ação: agricultura, comércio e indústria. Primeiramente, o comércio foi a atividade mais importante, porém, a Região se industrializou gradativamente, ao passo que iniciativas no sentido de desenvolver a agropecuária não lograram êxito.

De todos os setores da indústria, aquele que primeiro identificou a oportunidade de negócio oferecida por Manaus foi o da eletrônica de consumo. Primeiro, porque Manaus vinha, naturalmente, sendo a porta de entrada destes produtos. Segundo, devido à indústria eletrônica estar associada a produtos de alto valor agregado e baixo peso e volume, o que minimizava o efeito do frete, maximizando os benefícios do incentivo fiscal.

No final da década de sessenta, foram instaladas as primeiras montadoras de eletrônicos de consumo, que impulsionadas pelo crescimento econômico da ordem de 8% e pelo fechamento do mercado brasileiro às importações, encontraram um mercado comprador e puderam investir pesadamente em plantas, maquinário e mão-de-obra especializada.

Em quase trinta anos do pólo eletro-eletrônico de Manaus, o modelo se desenvolveu e hoje ocupa posição de destaque no cenário nacional.

A maioria dos grandes fabricantes mundiais de produtos eletro-eletrônicos possui plantas operando na Região, o que significa aproximadamente 180 empresas, divididas em subsetores: componentes, produtos eletrônicos, máquinas copiadoras e similares e

mais recentemente, informática e telecomunicações¹, com faturamento da ordem de US\$ 5,9 bilhões, 20 mil empregos diretos e níveis de qualidade e produtividade comparados aos europeus e americanos.

Ocorre que, sucessivamente, o modelo Zona Franca e as empresas operando sob seu regime vêm passando por momentos de instabilidade causados, principalmente, por mudanças na conjuntura macro-econômica e política governamental. Por um lado, a maioria das empresas tem conseguido suplantado esses períodos, por outro, o modelo tem se mostrado atrativo o suficiente para trazer para Manaus novos investimentos. De uma forma ou de outra, não se sabe até quando esta capacidade de reação vai se manter, o que sugere a necessidade da criação de diferencial competitivo mais profundo para a Região e aumento da capacidade de agir proativamente em relação às tendências do mercado por parte das empresas.

1.2. PROBLEMA DA PESQUISA

Todos os setores da economia vêm sentindo os efeitos do que se convencionou chamar de Globalização. Os mercados, cada vez mais dinâmicos, aliados a fatores macroeconômicos externos, podem por a perder qualquer plano de expansão ou diversificação. Na indústria eletrônica de consumo, deve-se somar o efeito multiplicador da revolução nas telecomunicações que difunde tendências em design e funcionalidades tão logo são desenvolvidas mundo a fora. No caso de em um país como o Brasil, que pouco investe em tecnologia própria e possui uma economia instável, um tanto pior.

Neste ambiente, ser ou não capaz de desenvolver uma visão estratégica do negócio passou a ser fator de sobrevivência para as organizações. A forma pela qual as empresas formulam, desdobram, implementam e avaliam suas estratégias está diretamente ligada ao tempo - eficiência - exatidão - eficácia e proatividade das respostas aos desafios competitivos.

Assim, a presente pesquisa tem por objetivo responder ao seguinte problema:

¹Com a aprovação da Lei de Incentivo à Informática, a partir de 1998, foi criado um setor para agrupar empresas de produtos de informática e comunicação, que aqui, agrupam-se ao setor eletro-eletrônico.

Quais processos de formulação de estratégias são adotados pelas maiores empresas do Pólo Eletro-eletrônico de Manaus e quais seus impactos no desempenho organizacional?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. GERAL

- Estudar e determinar a influência dos processos de formulação de estratégias no desempenho das maiores indústrias do Pólo Eletro-eletrônico de Manaus.

1.3.2. ESPECÍFICOS

- Estudar e classificar a forma com que as maiores empresas do Pólo Eletro-eletrônico de Manaus formulam, desdobram, implementam e avaliam a eficácia de estratégias.
- Comparar processos de formulações de estratégia de empresas com desempenho superior.
- Identificar possíveis pontos comuns entre estratégias bem sucedidas.
- Explicitar exemplos de impactos de estratégias no desempenho das empresas.
- Investigar as causas das principais mudanças ocorridas na população estudada.
- Explicitar quanto dessas mudanças se deve aos processos de formulação em questão.
- Investigar a capacidade das empresas de agir proativamente, em relação ao ambiente, quando da formulação de estratégias.

1.4. JUSTIFICAÇÃO

PORTER & MONTGOMERY (1998, p.4) afirmam que *“na década de 80 a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena”* e *“hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser luxo, passando a ser uma necessidade”*.

A grande maioria das empresas considera que, pensar estrategicamente o negócio é uma das coisas mais importantes para a sobrevivência da organização, porém, empresas formulam e adotam estratégias diferentes diante do mesmo cenário, além de desdobrá-las em planos e ações diferenciados.

Por outro lado, a estratégia passou a ser um dos temas preferidos da literatura de negócios, consultorias e executivos, assim, justifica-se uma revisão desta produção literária e seu confronto com a realidade específica em questão.

Como existe para os mesmos cenários desempenhos organizacionais muito distintos, em termos práticos, a partir da análise do processo de formulação de estratégias, identificar possíveis correlações entre estes processos e o desempenho organizacional, pode contribuir para a adoção de formas mais eficazes de fazê-lo, no caso específico do Pólo Eletro-eletrônico da Zona Franca de Manaus.

Em última análise, a pesquisa se justifica por pretender contribuir para a reflexão em torno da criação do futuro do setor econômico mais importante do Estado do Amazonas.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. AS ORIGENS DA ESTRATÉGIA

O termo estratégia foi originalmente utilizado pelos gregos associado ao chefe militar, comandante das forças (GUEMAWAT, 1999). CLAUSEWITZ (apud GUEMAWAT, 1999) refere-se à estratégia como “...uso de batalhas para objetivos da guerra”. Atualmente, nos dicionários da língua portuguesa, o conceito principal de estratégia refere-se a objetivos militares.

A partir da revolução industrial, que começou a ampliar a capacidade de produção das empresas através da organização do trabalho e da tecnologia, começou-se a estudar as forças de mercado e estratégias surgiram como uma forma de moldar essas forças. Foi a primeira vez que o termo foi associado a negócios (GUEMAWAT, 1999).

A estratégia sempre esteve associada à alocação de recursos mais restritos que as aspirações. Na Segunda Guerra Mundial, essa problemática se intensificou e, como consequência, houve um grande desenvolvimento na produção intelectual voltada a estratégia e a teoria da decisão.

No início dos anos cinquenta, Smith Jr. e Christensen analisavam a adequação da estratégia de empresas em relação ao ambiente de negócios (GUEMAWAT, 1999).

No final da década de cinquenta, Andrews (apud GUEMAWAT, 1999) escrevia:

Toda organização empresarial, todas as suas subunidades e até cada indivíduo devem ter um conjunto claramente definido de fins ou metas, que o mantenham em uma direção deliberadamente escolhida e impeça que se desvie por direções indesejadas.

A partir dos anos 60, começaram a ser discutidas forças, fraquezas, competências distintivas, ameaças e oportunidades. ANDREWS (apud GUEMAWAT, 1999) elaborou um modelo no qual esses elementos, competências e recursos deveriam se equilibrar com as necessidades ambientais.

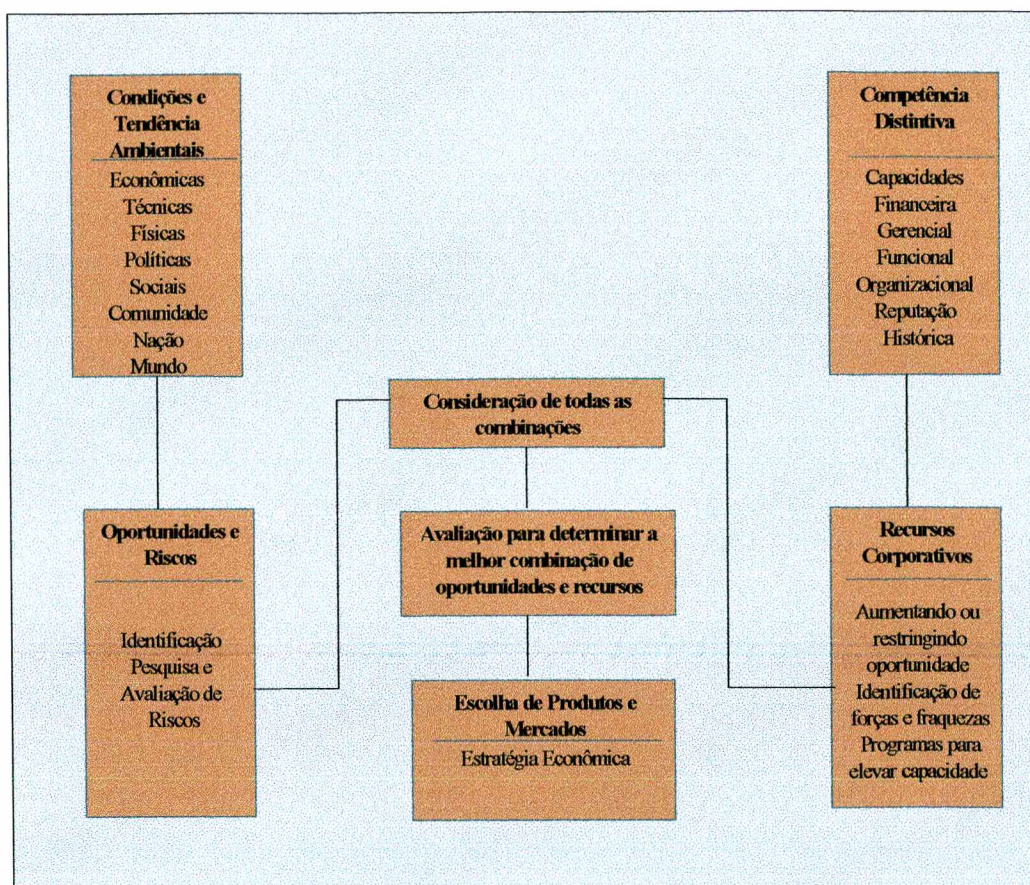


Figura 1 – O modelo de formulação de estratégias de Andrews

Fonte: GUERAWAT, 1999

Condições ambientais e competências distintivas definem, respectivamente, oportunidades e riscos em relação ao ambiente externo e recursos corporativos no ambiente interno. A análise das combinações entre oportunidades, riscos e recursos corporativos vai determinar a escolha da estratégia econômica mais adequada.

Em 1960, Theodore Levitt publicou o artigo *Miopia de Marketing*, cuja intenção era alargar a visão dos executivos que definiam competências em função de produtos. Levitt acreditava na definição do negócio de forma mais ampla como forma de ampliar a competitividade. Segundo MINTZBERG e QUINN (1998), Levitt teve adeptos, empresas que redefiniram missão e negócio em função das novas orientações, e críticos que achavam bastante limitada a idéia de que mudanças na definição do negócio poderiam influir no desenvolvimento de competências distintivas e competitividade, em última análise.

Em 1973, houve uma conferência na *Harvard Business School* sobre política de negócios, onde o conceito de SWOT (*Strengths Weakness Opportunities and Threats*) foi amplamente difundido, passando a ser adotado em empresas de todo o mundo até os dias atuais. Porém, permaneceu a discussão sobre competências distintivas.

Dentre os principais críticos destacou-se Ansoff, que defendia a premissa de que um novo produto ou negócio deveria ter relação com os atualmente desenvolvidos na empresa. Com esse intuito, Ansoff desenvolveu um modelo para explicitar a convergência das linhas estratégicas corporativa e de negócios (GUEMAWAT, 1999).

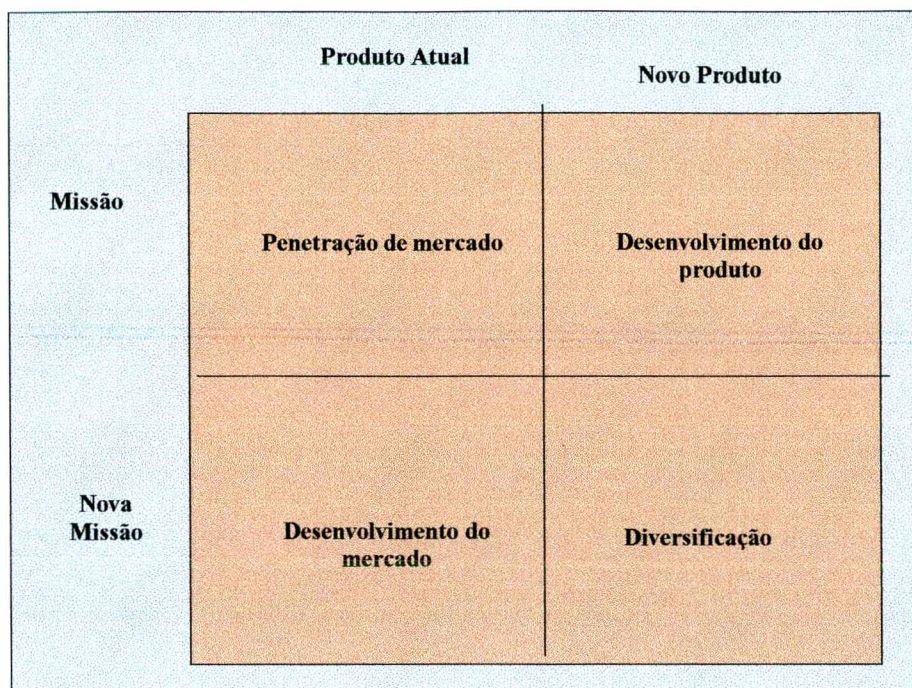


Figura 2 – Convergência entre estratégias corporativas e de negócios.

Fonte: GUEMAWAT, 1999

No modelo, mantendo-se a missão de negócios, a corporação pode buscar a penetração de mercado com o mesmo produto ou através de um novo. Diversificando ou abrindo sua missão, a corporação pode buscar novo mercado para o produto atual ou novo. Fica a necessidade de haver convergência entre missão e estratégia de negócios.

A década de setenta marcou a ascensão de empresas de consultoria em estratégia, sendo que as contribuições deste período estão relacionadas ao desenvolvimento de modelos quantitativos de análise estratégica. Segundo GUEMAWAT (1999), um deles promoveu maior impacto, o desenvolvido pelo BCG – *Boston Consulting Group* - liderado por HENDERSON que afirmava que *“a boa estratégia deve ser baseada principalmente em lógica, não na experiência derivada da intuição”* (apud GUEMAWAT, 1999). Acreditava assim, que a maioria das empresas tende a desenvolver estratégias a partir de padrões intuitivos que mostraram-se eficientes no passado.

Destacam-se duas ferramentas desenvolvidas pelo BCG para análise de portfólio: a Curva de Experiência e Matriz de Crescimento e Participação. Todas muito úteis, mas que envolvem riscos na interpretação, uma vez que são modelos altamente reduzidos da realidade.

A análise de portfólio começa pela curva da experiência, exemplificada na figura 3, a seguir:

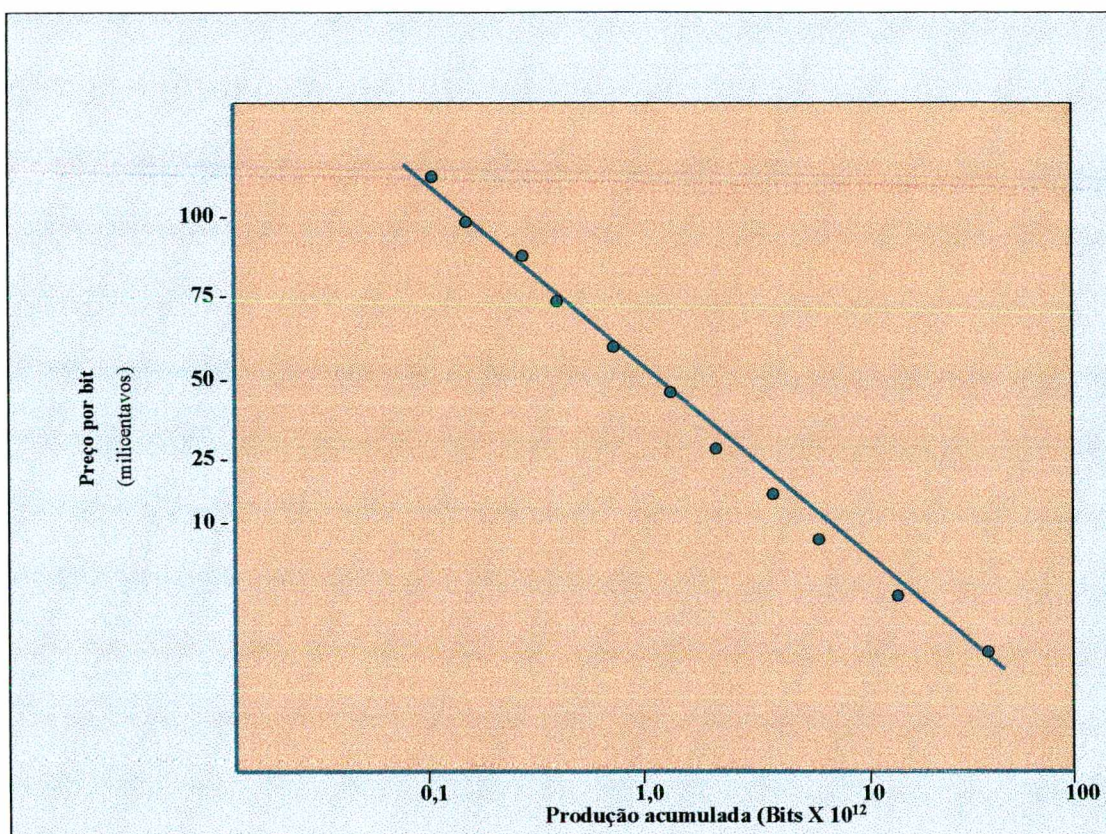


Figura 3 – Curva da experiência na produção de semicondutores

Fonte: GUERAWAT, 1999

Os custos por bit deveriam cair, na medida em que a quantidade produzida fosse sendo acumulada. No modelo, não foi possível prever a necessidade de novos investimentos, como os que ocorreram para produção de semicondutores mais velozes, de menor consumo e tamanho.

O próximo modelo é do crescimento e participação no mercado, mostrado na figura 4, a seguir:

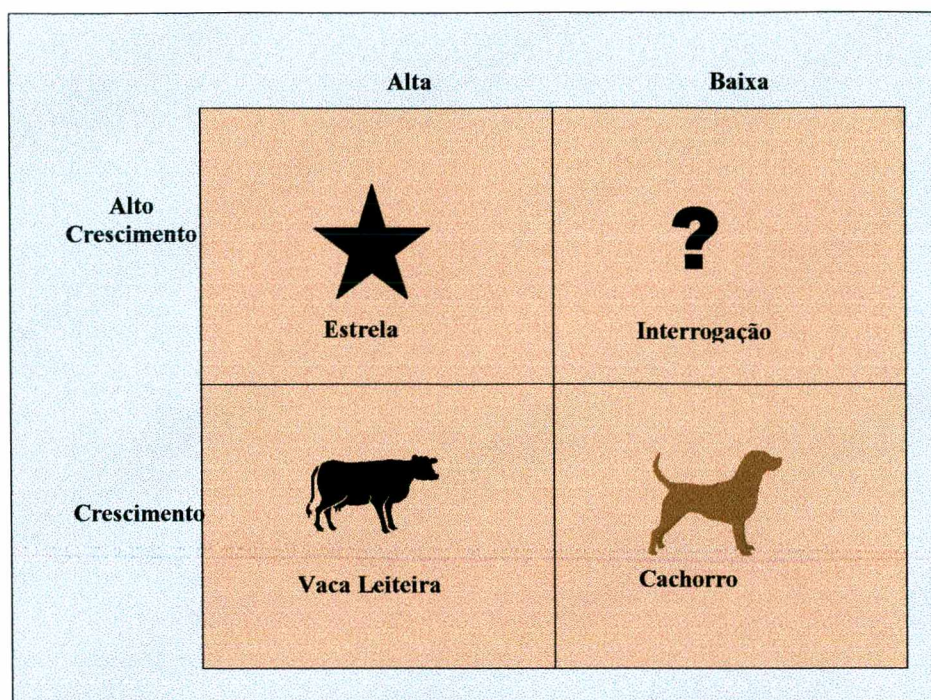


Figura 4 – Crescimento e participação no mercado

Fonte: GUEMAWAT, 1999

Na horizontal, situa-se a participação no mercado, na vertical a taxa de crescimento. Um produto estrela, por exemplo, seria aquele situado em mercado em amplo crescimento e com o qual a empresa detivesse grande participação.

Segundo GUEMAWAT (1999:23):

A recomendação básica do BCG era a de manter um equilíbrio entre as vacas leiteiras (i.e., negócios maduros) e as estrelas, alocando, ao mesmo tempo, alguns recursos para alimentar os pontos de interrogação (i.e., estrelas em potencial). Os cachorros deveriam ser vendidos.

Na mesma linha, a *Makinsey*¹ desenvolveu, a pedido da General Electric, a Matriz de Atratividade da Indústria - Força do Negócio.

¹ Consultoria Americana, tradicional no campo da estratégia empresarial.

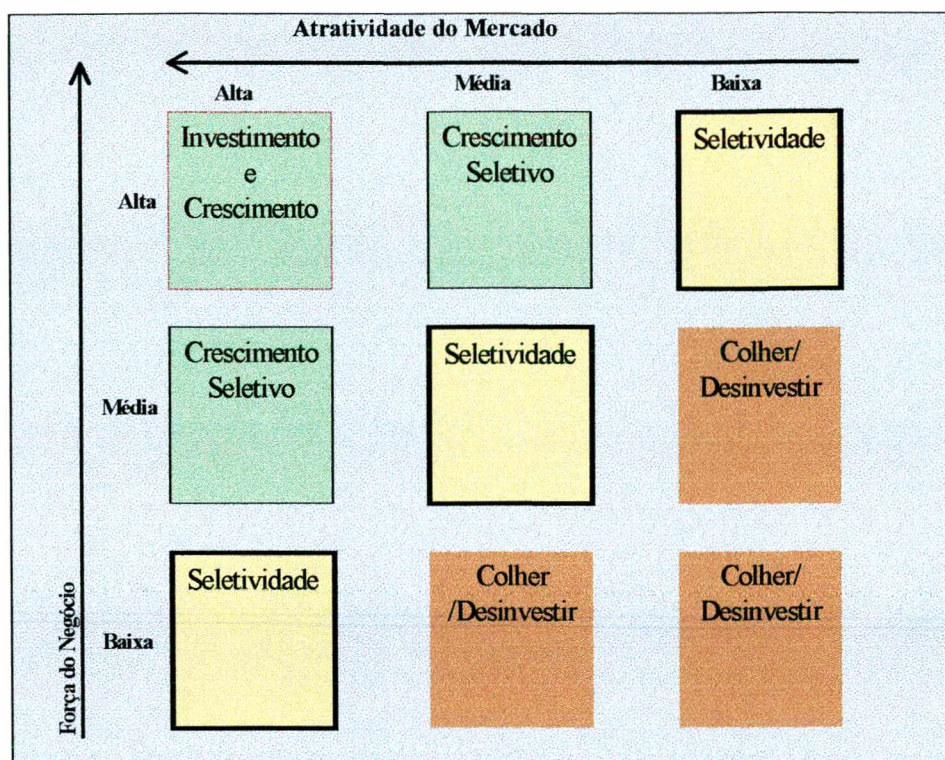


Figura 5 – Matriz de atratividade da indústria – força do negócio

Fonte: GUEMAWAT, 1999

A diagonal principal representa fronteira da seletividade. Acima da diagonal, posicionam-se unidades de negócio, onde o investimento é justificável: a empresa possui ao menos uma força média em negócios moderadamente atrativos. Para definir as condições de atratividade e força, eram utilizados uma série de indicadores (GUEMAWAT, 1999:24).

Outro modelo de análise de portfólio bastante utilizado na década de setenta foi o *Profit Impact of Market Strategies - PIMS*.

A idéia básica por trás do PIMS era fornecer a alta gerência corporativa, gerência de divisão, executivos de marketing e planejadores corporativos insights e informações sobre a expectativa de lucro de diferentes tipos de negócios sobre diferentes condições competitivas". (SCHOEFFLER et al, 1974).

Baseado em 37 indicadores como, participação no mercado, despesas com propaganda, qualidade do produto, investimentos em P&D e total de investimentos, a pesquisa procurou demonstrar que esses fatores eram responsáveis por 80% das variações no lucro das 600 unidades de negócio analisadas.

A partir do final da década de setenta, foram surgindo abordagens mais dinâmicas e abrangentes de estratégia e a eficácia da análise de portfólios começou a ser questionada. A partir deste ponto, o número de estudos, trabalhos acadêmicos e publicações cresceu enormemente, sendo que essa evolução será melhor detalhada quando forem estudadas as escolas para formulação de estratégias, no item 2.3.

2.2. CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Após comentadas as origens do pensamento estratégico e suas fases preliminares, pode-se enumerar algumas das mais importantes definições em torno da estratégia.

HENDERSON (1998:5) afirma que “*estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa*”, quando explica que a competição empresarial segue uma linha muito parecida com a da evolução das espécies, onde na luta pela sobrevivência, empresas ou seres vivos precisam se diferenciar para se perpetuar.

Para BOCK et al (apud MINTZBERG e QUINN, 1998), “uma estratégia é resultado de um processo analítico de coleta de dados sobre o ambiente externo e interno da empresa, que resulta em um plano de negócios. A estratégia busca a certeza e não o consenso”.

O modelo desenvolvido por BOCK, HELLWEG, LUBE e MUHLHÄUSER é apresentado na figura 6, a seguir:

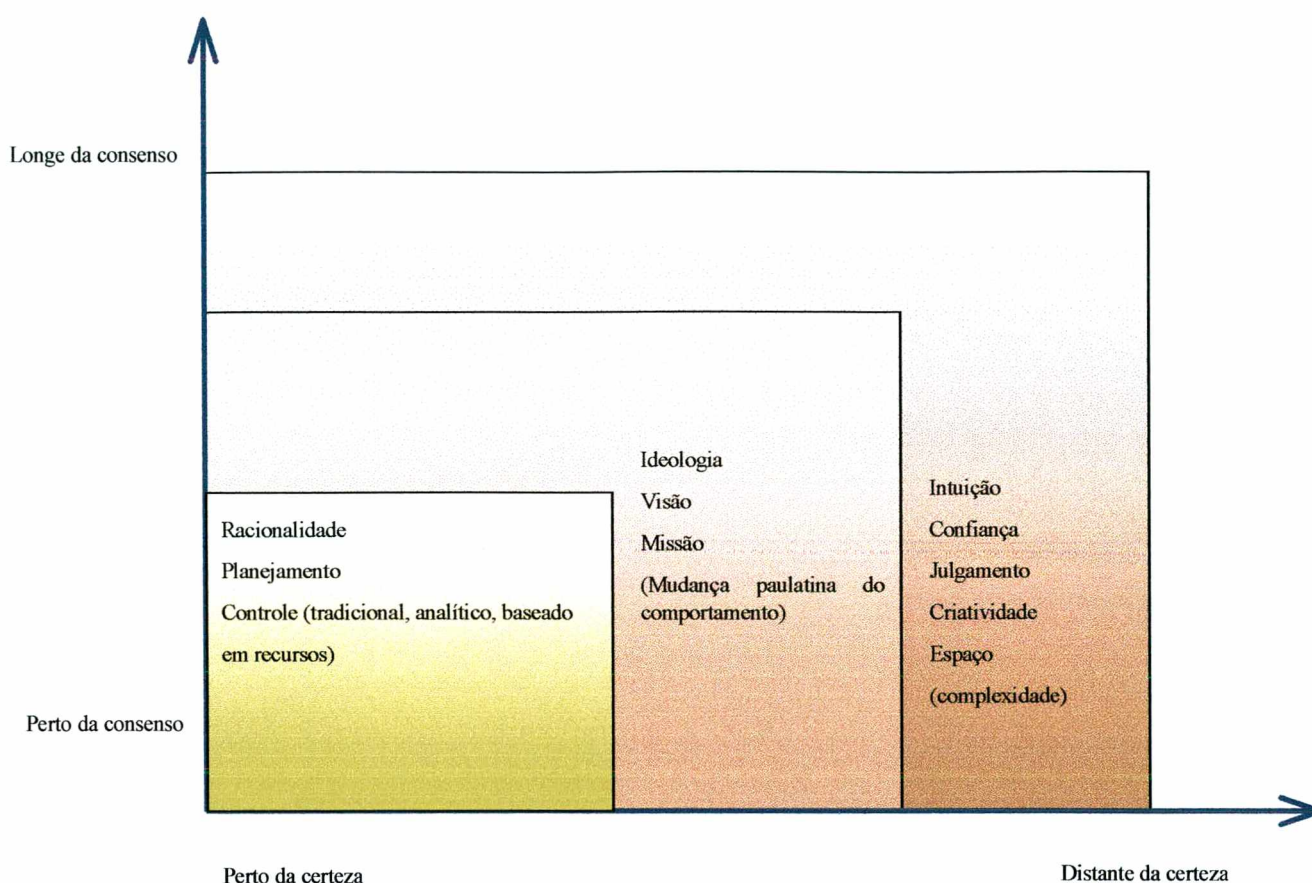


Figura 6 - Matriz consenso e certeza de Bock

Fonte: GUERAWAT, 1999

No modelo, por exemplo, observa-se que a estratégia tradicional, baseada no planejamento estratégico, se caracteriza por cercar-se do maior número possível de ferramentas analíticas para garantir um grau de previsibilidade aceitável. A partir desta previsibilidade, se busca o consenso em torno do futuro do negócio.

Segundo CHANDLER (apud GUERAWAT, 1999), *“a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários à consecução dessas metas”*. A estratégia deve apontar a direção a ser seguida pela empresa, no longo prazo, bem como os meios e recursos necessários para atingir seus objetivos.

Para KIESLER (apud MINTZBERG et al, 2000), *“as estratégias explícitas são antolhos concebidos para focalizar a direção”*. Quanto mais clara e objetiva é a estratégia, menor a dispersão de esforços e maior a compreensão dos objetivos por toda a organização.

Conforme ANDREWS (apud PORTER e MONTGOMERY, 1998:471) “... a estratégia corporativa assinala uma direção deliberadamente escolhida que deve governar as decisões de investimento, a estrutura das organizações, o sistema de incentivos, e o próprio caráter essencial da empresa”.

KATZ (apud MINTZBERG et al, 2000) afirma que “a estratégia básica para todas as empresas deve ser de concentrar recursos onde a empresa tem (ou pode desenvolver prontamente) uma vantagem competitiva significativa”.

MINTZBERG e QUINN (1998) ressaltam que estratégia pode ser um padrão de ação ao longo do tempo, um conjunto sinérgico de ações, estratégia emergente, uma consistência em sua atuação no mercado. Apenas avaliando-se a atuação da empresa no cenário competitivo consegue-se identificar sua estratégia.

Segundo MINTZBERG (1987), boa parte das estratégias se origina na base da corporação, onde se conhece a fundo o negócio, durante a realização de atividades rotineiras. O papel do planejador ou do executivo é apenas traduzir essas estratégias de forma que toda a empresa as veja com a clareza necessária.

Normalmente, ocorre uma combinação entre plano e padrão: parte das estratégias é formulada em processos de planejamento, estratégias deliberadas e parte, surgem como padrões de ação, estratégias emergentes (MINTZBERG e QUINN, 1998).

A figura 07, de MINTZBERG e QUINN (1998:29), mostrada a seguir, ilustra a idéia de uma combinação entre estratégias pretendidas, que passam a ser deliberadas quando são realizadas e, as emergentes. Portanto, das estratégias realizadas, algumas são concebidas antecipadamente, outras surgem como padrão de ação ao longo do tempo.

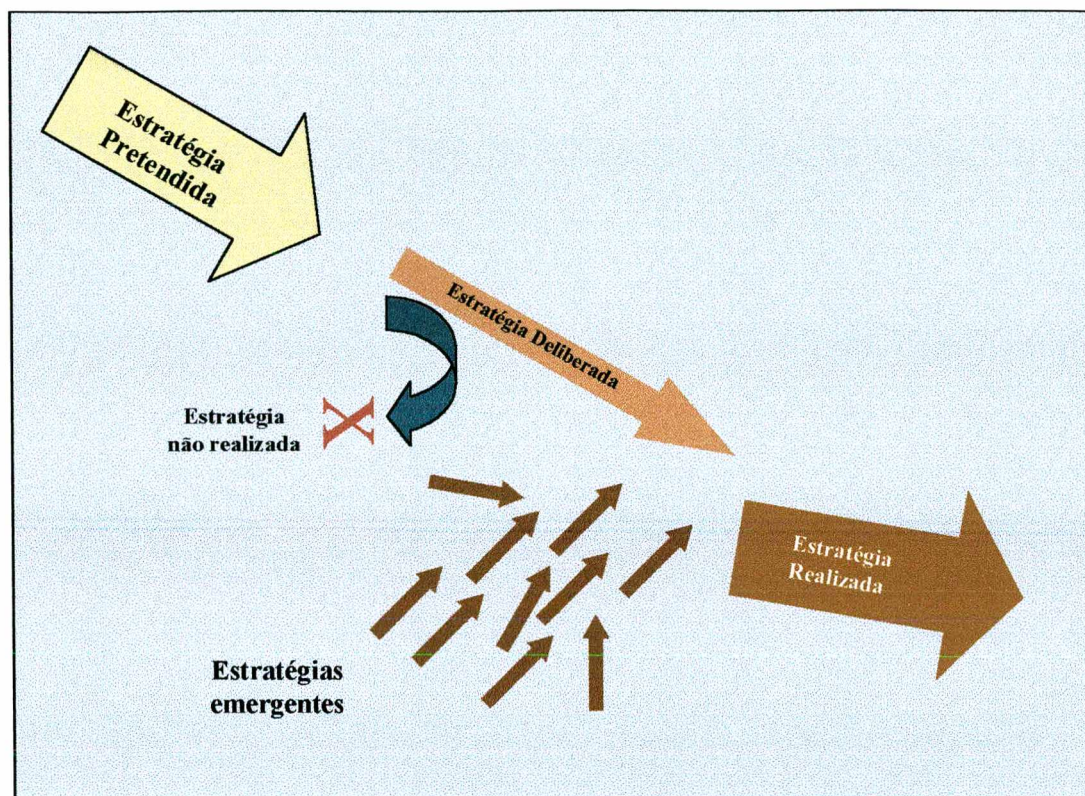


Figura 7 – Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: MINTZBERG e QUINN, 1998

PORTER (apud MINTZBERG e QUINN, 1998) considera que “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

PORTER (1996) afirma que esta posição emerge de três diferentes fontes:

- 1) Prover umas poucas necessidades de muitos consumidores, como o caso de um fabricante específico de lubrificantes.
- 2) Prover uma larga gama de necessidades de poucos consumidores, normalmente para clientes de alto poder aquisitivo.
- 3) Prover larga gama de necessidades de muitos clientes em um mercado pequeno, com o exemplo da *Carmike*, uma rede de cinemas que opera apenas em cidades com menos de 200.000 habitantes.

Em outras palavras, PORTER (1996) acredita que algumas atividades competitivas são incompatíveis, ganhos em uma área, custos, por exemplo, só são possíveis com perdas em outras, diferenciação. A figura 08 traz as estratégias genéricas que simbolizam esta idéia.

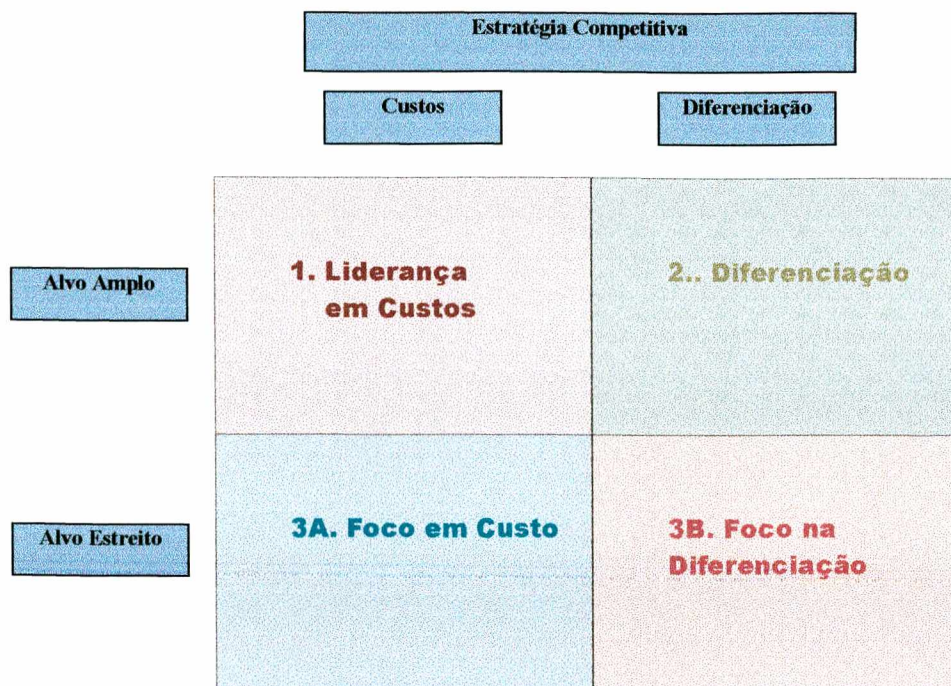


Fig. 8 – Estratégias genéricas de Porter

Fonte: PORTER, 1991

Estratégia, por vezes, “representa um posicionamento novo dentro de uma mesma perspectiva” (MINTZBERG et al, 2000). O McDonald’s permaneceu na perspectiva de servir refeições rápidas, mas inovou no posicionamento quando passou a servir um produto especial para o café da manhã.

A estratégia pode ser um pretexto para enganar a concorrência ou forçá-la a cometer erros (MINTZBERG, 1987). Uma empresa que faz campanha publicitária para lançamento de um novo produto, ainda em desenvolvimento, pode estar pretendendo forçar seus concorrentes a colocar produtos não testados, prematuramente, no mercado e com isso aprender com os erros deles.

Com relação à estratégia corporativa, PORTER (apud PORTER e MONTGOMERY, 1998:237) afirma que:

“.... a estratégia competitiva diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócio em que o grupo compete. A estratégia corporativa se refere a duas questões diferentes: de que negócios o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócio”.

Uma estratégia corporativa é uma referência, um padrão para definição de propósitos e metas, assim como as políticas a serem desenvolvidas para o alcance de tais metas e padrões. Deve definir os negócios onde a corporação vai atuar, em função das oportunidades do mercado e da possibilidade de diferenciá-la das demais concorrentes (ANDREWS apud PORTER e MONTGOMERY, 1998).

COLLIS e MONTGOMERY (1998:72) utilizam o modelo do triângulo para ilustrar o desenvolvimento de uma estratégia corporativa, figura 09, a seguir:

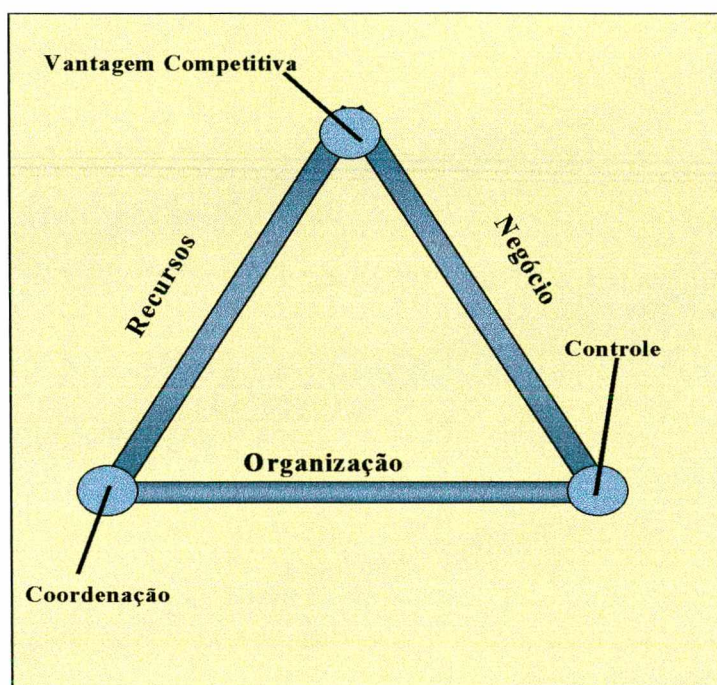


Figura 9 - Modelo do triângulo para estratégia corporativa

Fonte: COLLIS e MONTGOMERY, 1998

Uma estratégia pode estar relacionada com a disponibilidade de recursos, com a eficiência organizacional ou com a busca de bom posicionamento em mercados atrativos, ou seja, forças oriundas de quaisquer dos três lados do triângulo, porém, a criação de uma real vantagem competitiva está relacionada ao equilíbrio entre estas três forças. Segundo COLLIS e MONTGOMERY (1998:72), *“uma verdadeira vantagem competitiva requer um encaixe perfeito entre os ângulos das forças”*.

Quando a corporação possui recursos críticos para o sucesso do negócio, tem-se uma vantagem competitiva. Quando é configurada para a alavancagem desses recursos, pode ser produzida sinergia e assim é conseguida coordenação. Finalmente, ajustes entre o desempenho da empresa e um sistema de recompensas produzem controle estratégico.

Após o estudo de 60 empresas durante seis anos, COLLIS e MONTGOMERY (1998:81) traçaram um diagrama que exemplifica três estratégias bem alinhadas: Estratégias da Tyco, que desenvolve múltiplos negócios, como a prevenção de incêndios, tratamento de lixo; Newell que fabrica desde lâmpadas de propano até produtos para o cabelo e Sharp Corporation Japan, gigante da eletrônica.

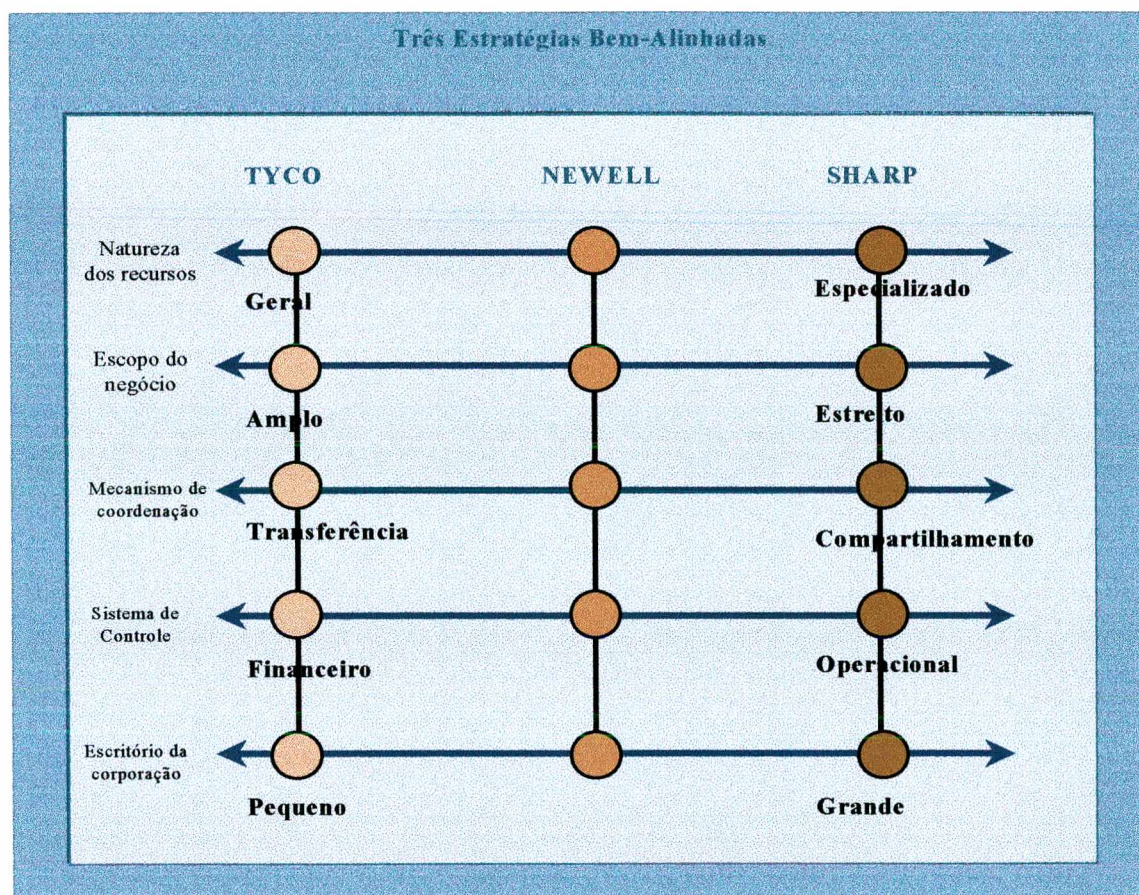


Figura 10 – Alinhamento de estratégias corporativas

Fonte: COLLIS e MONTGOMERY, 1998

Como a Newell ocupa uma posição intermediária, para explicar o modelo pode-se comparar Sharp e Tyco.

Os recursos da Tyco na sua maioria são *commodities* ou de uso público, os da Sharp são altamente especializados e caros, como os relacionados a optoeletrônica.

A primeira precisa de escala para competir em custos. A última com produtos de alto valor agregado, focada em nichos de mercado específicos.

Recursos genéricos podem ser transferidos de uma unidade de negócios para outra, os específicos, em função do grau de sofisticação e do alto custo que envolvem, são normalmente compartilhados. A Sharp, por exemplo, possui uma rede de grupos de desenvolvimento, os “Gold Badge Projects” ou projetos de emblema dourado. São projetos prioritários, relacionados a novas categorias de produtos ou tecnologias, que costumam compartilhar recursos entre si e com a corporação. O desenvolvimento de um tipo de laser com o comprimento de onda menor ou com foco mais preciso pode influenciar diversas famílias de produtos, em projetos diferentes.

Um negócio focado na produção em escala, com recursos genéricos, que podem ser facilmente transferidos, normalmente apresenta um grau elevado de maturidade, em termos de posicionamento de mercado, considerando um mercado estável. Assim, um controle mais simples pode ser adotado, o financeiro. A simplicidade das operações permite que a empresa avalie os resultados delas através de indicadores financeiros, depois que os fatos aconteçam, é o caso da Tycos. Por outro lado, uma corporação atuando em um mercado altamente dinâmico, baseado na inovação, precisa de um sistema que indique com antecedência se os resultados caminham para a direção correta ou não. Nestes casos, o controle operacional é mais adequado.

Quanto mais complexo o sistema de controle de uma corporação, maior o número de pessoas e recursos envolvidos na gestão, assim, a Sharp tem cerca de 1.500 empregados no quartel-general, contra 50 da Tycos, sendo que ambas faturam mais de U\$10 bilhões/ano (COLLIS e MONTGOMERY, 1998).

MINTZBERG et al (2000: 21) abordam áreas de concordância em torno da estratégia:

A estratégia é a forma deliberada ou não da empresa lidar com as mudanças no ambiente.

A complexidade é característica intrínseca da estratégia, face às múltiplas combinações de circunstâncias possíveis.

O grau de profundidade envolvido de uma decisão estratégica, muitas vezes, é proporcional ao seu efeito no ambiente organizacional.

A idéia ou visão da qual a estratégia é portadora precisa ser considerada, tanto quanto o processo de elaboração e implementação desta.

As estratégias pretendidas nem sempre se mostram realizáveis e das estratégias realizadas ao longo do tempo, nem todas foram pretendidas.

Existem estratégias de diferentes níveis: corporativas, que definem em que tipo de negócio a empresa estará, e estratégia de negócios, relaciona-se à forma como a empresa atuará em um segmento. Também estratégias por área funcional, a partir das estratégias de negócio.

Análise e síntese devem estar envolvidas no processo de formulação de estratégias.

A estratégia fixa a direção. O papel da estratégia é mapear o caminho a ser seguido pela organização através do seu ambiente, porém, pode servir como antolhos e evitar que um perigo iminente seja percebido. Fixar uma trajetória é positivo, desde que haja agilidade e flexibilidade para permitir correções de rumo.

A estratégia focaliza o esforço. Uma estratégia plenamente compartilhada pela organização tem o poder de orientar os vetores das forças envolvidas nas etapas do processo de negócios, que muitas vezes estão em direções opostas. Por outro lado, quando uma estratégia é absorvida pelas camadas mais profundas da empresa e incorporada ao padrão de ação, pode não haver margem para uma visão periférica, que identifique possibilidades não mencionadas na estratégia.

A estratégia define a organização. Em suas entrelinhas traz o espírito de uma organização e como ela se distingue das outras. Quanto mais precisa for a tentativa de definição, maior risco de definir uma empresa de forma superficial, desconsiderando importantes desdobramentos do negócio.

A estratégia provê consistência. É como um modelo que representa a realidade, que se bem elaborado, pode organizar as ações em torno de um objetivo claro, evitando a duplicação de esforços. O problema surge quando a realidade é confundida com o modelo, sendo assim distorcida. Erros podem decorrer desta falta de distinção entre o ambiente padronizado e o real.

Por tudo isso, o trabalho não pretende apresentar uma definição única para o termo estratégia. Para efeito de estudo, serão utilizados os conceitos apresentados, sendo que uns se ajustam melhor que outros em modelos de formulação de estratégias e empresas.

2.3. ESCOLAS DE ESTRATÉGIAS

Diversos estudiosos, ao longo dos últimos cinquenta anos, vêm se dedicando à estratégia nas organizações empresariais, com seus trabalhos e métodos influenciando executivos e empresas. Por isso, com o objetivo de organizar essa produção, MINTZBERG et al (2000:13) dividem os processos de formulação de estratégia em dez escolas agrupadas em três categorias:

Prescritivas, preocupadas com a formalização do processo, mais que com os resultados dele, ou seja, dá-se um maior destaque à formulação da estratégia que a eficácia dela. Neste grupo se incluem as escolas do design, planejamento e posicionamento.

Descritivas, preocupadas com detalhes específicos do processo de formulação, com uma descrição de como as estratégias são formuladas. Compõem este grupo as escolas, empreendedora, cognitiva, do aprendizado, poder, cultural e ambiental.

Escola da Configuração é uma abordagem mais completa por envolver elementos de cada uma das categorias anteriores, respeitando as especificidades da empresa para a qual pretende-se formular a estratégia (MINTZBERG et al, 2000).

2.3.1. ESCOLA DO DESIGN:

A Escola do Design define a criação de uma estratégia como um processo de concepção. A partir de uma avaliação ambiental, interna e externa, propõe-se uma adequação dos planos da empresa às condições na qual está inserida.

É o modelo mais influente do processo de formação de estratégia. Seus conceitos-chave continuam a formar a base dos cursos de graduação e mestrado, bem como parte da prática da administração estratégica (MINTZBERG et al, 2000:28).

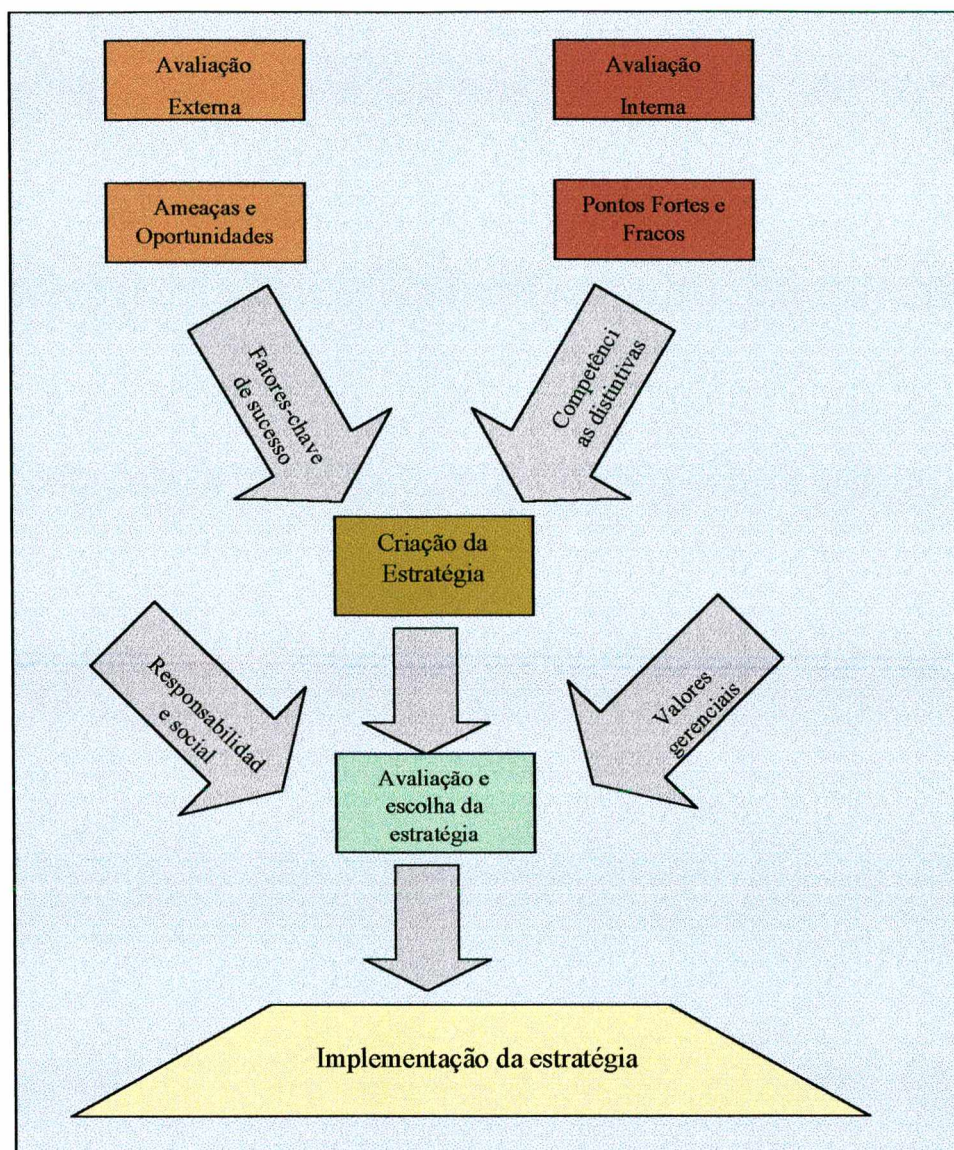


Figura 11 – Modelo da escola do design para formulação de estratégias

Fonte: MINTZBERG et al, 2000

O processo tem início com a análise ambiental, que é dividida em externa e interna. Da análise externa, resultam oportunidades e ameaças, definidas por KOTTLER (1997) como “*áreas de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar rentavelmente*” e “*desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas e lucros*”, respectivamente.

Adicionalmente, PROWER et al (apud MINTZBERG et al, 2000) apresentam uma lista de verificação para análise externa, na figura 12, a seguir:

CHECK-LIST EXTERNO	
1. Mudanças na Sociedade	
	Preferência do mercado
	Demanda e design do produto
	Tendências populacionais
2. Mudanças Governamentais	
	Nova legislação
	Novas prioridades
3. Mudanças Econômicas	
	Taxa de Juros
	Taxa de câmbio
	PIB e renda per capita
4. Mudanças na Competição	
	Adoção de novas tecnologias
	Novos concorrentes
	Mudanças de preços
	Novos produtos
5. Mudanças nos Fornecedores	
	Mudanças nos custos
	Mudança nos sistemas de suprimento
	Mudança no número de fornecedores
6. Mudanças no Mercado :	
	Novos usos do produto
	Novos mercados
	Obsolescência de produtos

Figura 12 – Check-list externo de Prower

Fonte: MINTZBERG et al. 2000

A lista é dividida em blocos, como sociedade, governo, mercado e embora seja um abrangente, a velocidade das mudanças é uma dificuldade para quem pretende fazer análise ambiental, utilizando o modelo. Pode-se estar realizando uma análise de tendência nas preferências do mercado, enquanto ela já tenha se modificado.

Segundo HAMEL (2000:64), “*os novos modelos de negócio são mais do que sucedâneos dos já existentes. Ao contrário, abrem possibilidades inteiramente novas*”. Uma extrapolação do presente não fornece uma perspectiva ótima do futuro, uma vez que podem ocorrer rupturas profundas, de maneira inesperada, em curto espaço de tempo.

A análise externa da Escola do Design é um diagnóstico do presente em busca de tendências para o futuro. Pode-se identificar essas tendências, mas deve-se esperar uma margem de erro significativa.

A análise interna fornece pontos fortes e fracos, que dependem da orientação interna da empresa em relação ao ambiente externo.

Novamente, PROWER et al (apud MINTZBERG et al, 2000), fornecem um checklist para avaliação de pontos fortes e fracos, na figura 13 a seguir:

CHEK-LIST INTERNO	
1. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do produto - Número de linhas do produto - Diferenciação do produto - Participação no mercado - Política de determinação do preço - Canais de distribuição - Programas promocionais - Serviço ao cliente - Pesquisa de marketing; - Propaganda; - Força de Vendas
2. Pesquisa e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de P&D de produto - Capacidade de P&D de processo - Capacidade de fábrica piloto
3. Sistema de Informação Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Velocidade de resposta - Qualidade de informações correntes - Sistema orientado para o usuário
4. Time Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades - Congruência de valores - Espírito de equipe - Experiência - Coordenação de esforços
5. Operações	<ul style="list-style-type: none"> - Controle de matérias-primas - Capacidade de produção - Estrutura do custo de produção - Instalações e equipamentos - Controle de estoques - Controle de qualidade - Eficiência energética
6. Finanças :	<ul style="list-style-type: none"> - Alavancagem financeira - Alavancagem operacional - Proporções do balanço - Relações com acionistas - Situação fiscal
7. Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação dos funcionários, - Turnover de pessoal, - Moral dos funcionários - Sistemas de pessoal, - Desenvolvimento dos funcionários

Figura 13 – Check-list interno de Prower

Fonte: MINTZBERG et al, 2000

KOTTLER (1997) sofisticou a análise dos fatores, quando considera a intensidade da fraqueza ou força e a importância relativa do fator. Por exemplo, afirma existir forças e fraquezas importantes, sem importância e neutras, além de fatores de alta, média e baixa importância. Um número maior de opções permite uma análise mais precisa, embora continue não reproduzindo a característica dinâmica das condições ambientais.

Em função da análise externa e de ameaças e oportunidades, surge a ideia de fatores críticos de sucesso, que podem ser entendidos como fatores necessários à viabilização de oportunidades ou como vitais ao combate de ameaças.

Continuando a dissecar o modelo do design, a análise interna fornece uma idéia sobre as competências distintivas, que quando se fazem presentes, estão associadas a pontos fortes e quando ausentes a pontos fracos.

A criação de estratégias está, resumidamente, associada a potencialização de oportunidades ou combate a ameaças e o modelo da escola do design apresenta uma metodologia para tal, que segundo MINTZBERG et al (2000:32), é baseada em premissas:

- **A formação da estratégia deve ser um processo deliberado:** A partir da análise objetiva das informações pertinentes se faz uma opção lógica e este processo é deliberado e uma aptidão adquirida.

- **A responsabilidade por esse controle e essa percepção devem ser do executivo principal:** Apenas a pessoa que ocupa o mais alto posto dentro da organização pode formar as estratégias. É dada uma ênfase total no ponto de vista de quem está no topo da pirâmide organizacional.

- **O modelo da formulação de estratégia deve ser mantido simples e informal:** A única maneira de garantir o controle do processo de formulação por uma única pessoa, é torná-lo o mais simples possível.

- **As estratégias devem ser resultado de um processo de *design* individual:** Cada estratégia é construída como um ato único e criativo, em função das condições ambientais apresentadas.

- **O processo está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas:** Não são previstos melhorias ou ajustes incrementais da estratégia durante o processo, o aprendizado não é contemplado, ficando clara a preferência pela deliberação de estratégias em detrimento da adoção de estratégias emergentes.

- **Essas estratégias devem ser explícitas e simples:** A opção pela simplicidade está associada à busca pela compreensão e comprometimento de todos os envolvidos no processo.

- **Uma estratégia só é implementada depois de totalmente formulada:** Fica clara a separação entre a formulação e a implementação, entre quem planeja e aquele que age.

Após a criação de estratégias, antes da sua implementação, segundo o modelo do design, uma estratégia precisa ser avaliada. Dois fatores orientam a opção por uma estratégia: valores gerenciais, relacionados à forma de ver o mundo do formulador e responsabilidade social, fruto do impacto das ações da empresa na sociedade.

Além disso, RUMELT (apud MINTZBERG et al, 2000) fornece uma estrutura para avaliação das estratégias:

- **Consistência:** política e objetivos devem convergir.
- **Consonância:** a estratégia precisa apresentar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e suas mudanças.
- **Vantagem:** a estratégia deve buscar ou manter uma vantagem competitiva.
- **Viabilidade:** uma estratégia deve utilizar os recursos da organização de forma ótima e não criar problemas adicionais em função de sua implementação.

Após a avaliação e escolha de estratégias, que é tipicamente um processo convergente. O modelo diverge quando propõe a implementação da estratégia por toda a organização, respeitando as características peculiares de cada unidade.

Uma vez que as análises ambientais se baseavam em diagnósticos estáticos, fotografias do cenário de negócios a partir da ótica de uma única pessoa traziam simplificações perigosas e a partir delas, extrapolações reducionistas.

Com a intensificação da dinâmica dos mercados, as análises ambientais foram se tornando cada vez mais difíceis, o que forçou o surgimento de novas técnicas em substituição a escola do design.

Com a separação entre a formulação e a implementação entre aquele que pensa e o que executa, detalhes importantes, necessários ao sucesso da estratégia deixavam de ser considerados, assim como análises superficiais guiavam questões com desdobramentos importantes.

Para que pudessem ser implementadas, eram traduzidas e explicitadas ao máximo, o que acabava por retirar a flexibilidade da organização, face a uma grande alteração no mercado.

Porém, pode-se atribuir à metodologia a consagração da administração estratégica e de expressões e métodos, como os utilizados na análise SWOT², ainda hoje praticada em empresas. Além disso, a metodologia é recomendada em casos de organizações que precisam ser submetidas a grandes mudanças estruturais, como garantia de manutenção de objetivos e foco (MINTZBERG et al, 2000).

² Pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Iniciais em inglês da análise ambiental.

2.3.2. ESCOLA DO PLANEJAMENTO

Caracterizada pela formalização do processo de estratégias, parte grandemente dos conceitos da Escola do Design, mas difere dela, principalmente, pela ênfase na delimitação das etapas. O marco inicial da Escola do Planejamento foi a publicação de “Corporate Strategy”, de Igor Ansoff, de 1965.

E o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com o objetivo de crescimento e lucro (KOTLER, 1998:71).

STEINER (apud MINTZBERG 2000:46) fornece um modelo que pode ser a representação genérica do planejamento estratégico, conforme figura 14, a seguir:

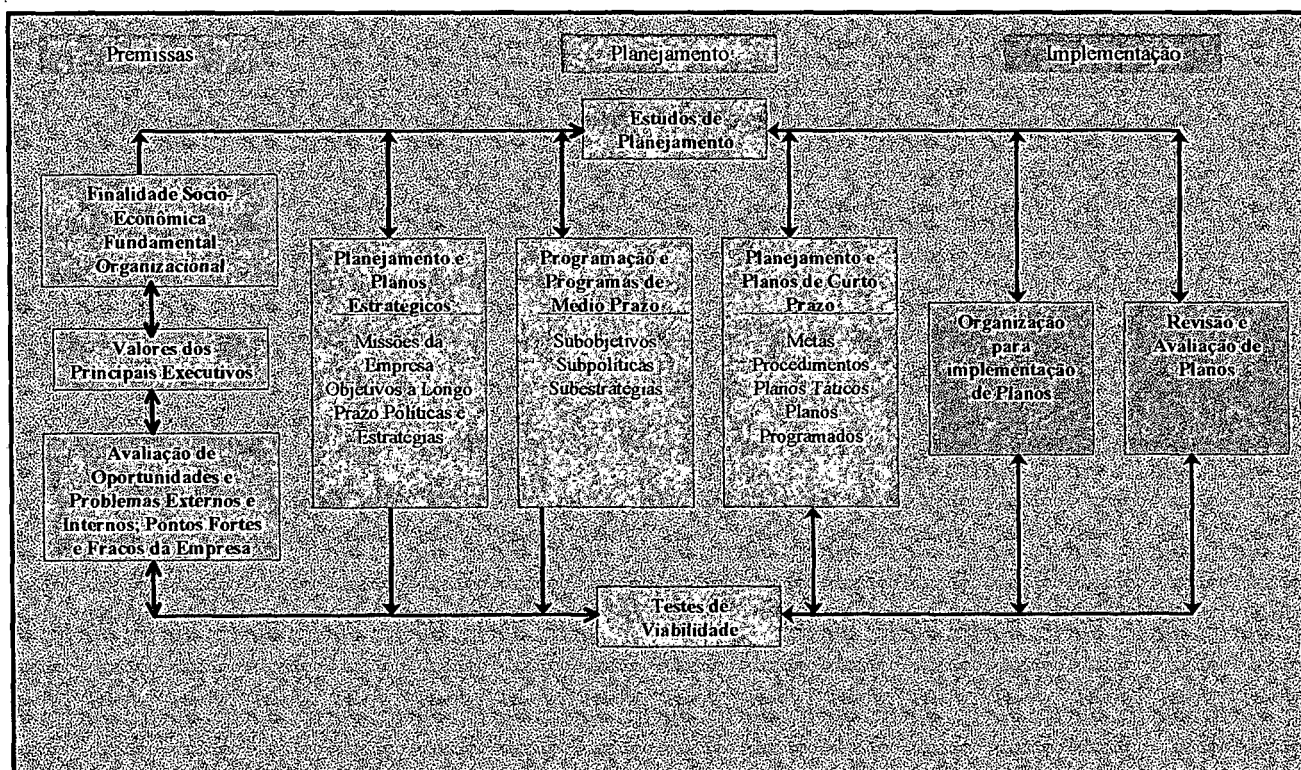


Figura 14 – Modelo do planejamento estratégico de Steiner

Fonte: MINTZBERG et al, 2000

O modelo é dividido em três etapas: premissas, planejamento e implementação, numa seqüência causal e lógica.

As premissas são o ponto de partida para o processo. Nesta etapa, é abordada a finalidade precípua da organização, valores gerenciais e análise SWOT, servindo de referência para as etapas seguintes.

A segunda etapa corresponde ao planejamento propriamente dito, refere-se a assuntos como, declaração de missão de negócios e objetivos de longo prazo. Também é marcada pelo desdobramento de estratégias e objetivos de médio prazo, já que a melhor maneira de se atingir um objetivo de longo prazo é dividi-lo em objetivos de médio prazo. Sub-estratégias, sub-objetivos e sub-planos seguem este mesmo raciocínio (STEINER apud MINTZBERG et al, 2000). Nesta etapa, começa-se a avaliar a viabilidade de estratégias. No curto prazo, metas, programas de ação, planos em nível tático e operacional precisam ser elaborados e nesta operação, encontram-se os maiores desafios para a viabilidade de uma estratégia, uma vez que uma porção mais significativa da organização precisa ser envolvida.

Finalmente, vem a fase da implementação, onde se precisa estimar os recursos (humanos, físicos, tempo, financeiros, etc.) para implementação dos planos. Nessa última etapa, costuma-se fazer uma avaliação da eficácia dos planos, agora em ação. A avaliação da eficácia de estratégias também é complexa por ser difícil isolar seus efeitos.

MINTZBERG et al (2000:47) referem-se a estágios do planejamento estratégico, descritos a seguir:

Fixação de objetivos ou quantificação das metas organizacionais. Nesta etapa, as estratégias são traduzidas numericamente para apoiar o processo de escolha de alternativas relevantes a partir da idéia de onde a organização pretende chegar.

Auditoria externa, que se baseia na análise ambiental, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, obtida através de listas de verificação, como as Prower.

Auditoria interna, um desdobramento da análise ambiental para o ambiente interno da organização, com o objetivo de identificar competências distintivas.

Avaliação da estratégia se refere à mensuração dos resultados esperados com a implementação de uma determinada estratégia. Indicadores financeiros como retorno sobre o investimento, valor presente líquido, valor econômico agregado são geralmente utilizados nesta análise.

Operacionalização da estratégia. Nesta etapa, ocorre detalhamento e desdobramento minuciosos do planejamento, sob a perspectiva dos diversos níveis hierárquicos da organização. O foco, muito embora seja atribuído ao planejamento, é o controle, uma vez que um padrão de desempenho é previsto para cada atividade envolvida. Costuma-se chamar este detalhamento de plano mestre, apesar de estar relacionado à programação de atividades, que ao planejamento delas.

MINTZBERG et al (2000) basearam análise da Escola do Planejamento em premissas, similares as do design, diferindo pelo caráter formal e complexo do método e pelo papel do executivo principal, que aprova as estratégias, mas não as formula. Em resumo:

- Estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiadas por técnicos.
- A responsabilidade por todo o processo, está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.
- As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Dentro da idéia de detalhamento e de desdobramento do planejamento, KOTLER (1997:73) apresenta a idéia de se desenvolver o planejamento estratégico em níveis corporativo, divisional, de negócio e de produto.

Depois de alcançar o apogeu, o planejamento estratégico começou seu declínio na década de 80, quando muitos autores começaram a criticar a metodologia. WILSON (apud MINTZBERG et al, 2000) relaciona os sete pecados capitais dessa escola:

- **A assessoria assumiu o processo:** Com a sofisticação e a formalização adotada, o executivo saiu da posição de formulador de estratégias para ser apenas aprovador.
- **A assessoria dominou o processo:** A mesma sofisticação desviou o interesse dos planejadores dos verdadeiros critérios estratégicos. O pensamento estratégico deu lugar ao planejamento estratégico.
- **O planejamento parece ter sido concebido para não gerar resultados:** A saída do processo do executivo que implementaria e a criação de estratégias, que não orientavam procedimentos operacionais, tornaram quase impossível a transformação do plano em ação.

- **O planejamento se concentrava em fusões e aquisições e vendas, esquecendo-se do negócio básico:** Era mais fácil comprar um modelo de negócio de terceiros, que criá-lo e havia uma predileção pelo porte, quanto maior melhor.

- **Os processos de planejamento não conseguiram desenvolver opções estratégicas verdadeiras:** Na busca da primeira estratégia que atendesse ao formalismo, os planejadores deixavam de avaliar todas as possibilidades, adotando estratégias, não por opção, mas por falta delas.

- **O planejamento negligenciava os requisitos organizacionais e culturais da estratégia:** O foco principal era o ambiente externo, quando na maioria das vezes é mais complexo lidar com o ambiente interno e suas perspectivas como cultura organizacional, valores.

- **A crença em um único futuro provável era inadequada:** As estratégias se baseavam na idéia de o futuro ser uma extrapolação linear do passado, podendo assim ser previsto a partir de um modelo consistente, por isso, hipóteses deixavam de ser consideradas.

HAMEL e PRAHALAD (1995:325), comentando a limitação do processo de planejamento estratégico, afirmam:

Acreditamos que o problema não está na estratégia, mas sim na noção específica de que estratégia predomina em muitas empresas. O que está sendo rejeitado não é a estratégia no sentido que a definimos, mas a estratégia como um ritual de planejamento pedante, por um lado, ou um comprometimento de investimento sem fim, por outro. Em muitas empresas, a estratégia é essencialmente o planejamento tático incremental pontuado por investimentos estratégicos heróicos e normalmente mal concebidos (HAMEL e PRAHALAD, 1995:325).

Fizeram um paralelo entre a criação de uma arquitetura estratégica e o planejamento, conforme quadro 1:

	Planejamento Estratégico	Criação da Arquitetura Estratégica
Objetivo de planejamento	Melhoria incremental na participação e posição no mercado	Redefinição das regras do setor e criação de novo espaço competitivo
Processo de planejamento	Baseado em fórmulas e rituais	Exploratória e aberta
	Setor e estrutura de mercado existentes como base	Compreensão das discontinuidades e competências como base
	Análise da estrutura do setor (análise segmentação, análise da cadeia de valor, análise da estrutura de custos, <i>benchmarking</i> com a concorrência, etc.	Busca de novas funcionalidades ou novas formas de oferecer as funcionalidades tradicionais.

Quadro – 1 Planejamento Estratégico X Arquitetura Estratégica

Fonte: Hamel e Prahalad, 1995

Para eles, mais vale a criação de uma arquitetura estratégica, que resumidamente é a definição e busca das competências essenciais ao futuro dos negócios, que procurar definir uma estratégia bem elaborada.

MINTZBERG (1994:110) tece críticas ao processo de planejamento estratégico, quando apresenta suas falácias, mostradas a seguir:

- **A falácia da predeterminação:** Que pode ser entendida como a presunção de que o curso do ambiente no qual a corporação ou unidade de negócio está inserida pode ser previsto, ou no perigoso artifício de considerá-lo estável. Para a sua eficácia, seria necessária a estabilidade das condições durante a formulação e implementação da estratégia.

- **A falácia do desligamento:** Assim como Taylor³ propôs a distinção entre o trabalho cerebral e o manual, evitando que o operário se desviasse de suas atividades diárias, esta falácia assumia a possibilidade de se separar formulação e implementação de estratégia. A premissa básica é desligar-se dos detalhes do dia-a-dia e focar as informações consolidadas, o que é feito através de generalizações ou simplificações.

³ Frederick Taylor, criador da Administração Científica.

- **A falácia da formalização:** Segundo a qual a metodologia adotada pelo planejamento seria uma substituta mais confiável da intuição e do gênio empreendedor do executivo principal, ou seja, a partir de um processo consistente e bem realizado, seria possível elaborar ou escolher, as melhores estratégias possíveis. O problema surge quando no modelo não são consideradas todas as variáveis envolvidas e a formalização impede a atuação da criatividade, por serem diametralmente opostas.

- **A grande falácia do planejamento estratégico:** Análise não é síntese. A questão relaciona-se com a previsibilidade de descontinuidades, uma vez que o processo parte de um diagnóstico da situação atual e análise das alternativas de futuro como perspectiva. A síntese está associada à criação de alternativas, muitas vezes através de possibilidades inteiramente diversas da extrapolação do presente.

Para MINTZBERG (1994)

A imagem de uma criação artesanal é a que melhor representa o processo de elaboração de uma estratégia eficaz. A imagem do planejamento há muito tempo difundida na literatura pertinente, distorce esse processo e, por isso, orienta inadequadamente as organizações que as adotam sem restrições.

O artesão precisa conhecer muito bem a técnica e a matéria-prima a ser utilizada na peça, precisa até mesmo ter planejado a melhor forma de fazer, mas considerando a estratégia a argila, durante o trabalho de formulação da estratégia ou de confecção do artesanato há uma interação entre o autor e a obra, mudanças são permitidas a qualquer momento.

Novos desenvolvimentos vieram se somar às técnicas de planejamento, sendo mesmo considerados evoluções do método. O primeiro é a técnica da construção de cenários, o segundo é a utilização de sistemas de indicadores de desempenho para avaliação da eficácia de estratégias, como o *balanced scorecard*⁴

A técnica da construção de cenários se baseia não na previsão do futuro, ou na expectativa de uma continuidade no ambiente de negócios, mas no exercício da construção de possibilidades, onde a incerteza é o principal pressuposto.

Segundo WACK (apud PORTER e MONTGOMERY, 1998)

⁴ Placar de desempenho balanceado, sistema desenvolvido por KAPLAN e NORTON (1999)

A incerteza hoje não é apenas um desvio ocasional e temporário de algo razoavelmente previsível, é uma característica estrutural básica do ambiente de negócios. O método utilizado para refletir e planejar para o futuro deve ser apropriado para um ambiente de negócios diferente.

A primeira geração de cenários foi desenvolvida por WACK (apud PORTER e MONTGOMERY, 1998:363) para a Royal Dutch Shell, mostrando a possível evolução do mercado de gás natural na França. O modelo consistia da combinação de dois fatores como, disponibilidade do produto e política do governo, além de duas condições: uma boa outra ruim, associada a cada fator, por exemplo, intervenção e liberalização por parte do governo. No final, obteve-se quatro cenários, do mais favorável ao mais indesejado.

Servindo como um exercício de aprimoramento da capacidade de visão da gerência, foi básica na obtenção do primeiro grande resultado da utilização de cenários: a antecipação à crise do petróleo de 1973.

O modelo para 1973 conseguiu eliminar algumas possibilidades de futuro, avaliando o tamanho das reservas de petróleo dos países produtores e a capacidade de absorção das divisas obtidas pela venda do produto. Figura 15, a seguir:

		Reservas	
		Limitadas	Amplas
Capacidade de absorção	Limitadas	Grupo I Libia Qatar	Grupo III Arábia Saudita Abu Dhabi Kuwait
	Amplas	Grupo II Argélia Nigéria, Venezuela Iraque, Indonésia Irã	

Figura 15 – Cenários para o mercado de petróleo de 1973

Fonte: PORTER e MONTGOMERY, 1998

Apesar de hoje parecer óbvio, o modelo mostrou com clareza que países com grandes reservas de petróleo tinham baixa capacidade de absorção de divisas e assim, não teriam porque manter os níveis de produção elevados, mesmo que o mercado acenasse com expectativas de crescimento. Países como o do grupo III, vieram a formar a OPEP⁵, mais tarde.

O mérito não está na previsão em si, mas na oportunidade de preparar o grupo gerencial e a empresa para circunstâncias que o raciocínio linear, ao qual estavam habituados, dificilmente permitiria enxergar.

Cada gerente tem um modelo mental do mundo sobre o qual ele atua baseado em sua experiência e conhecimento. Quando um gerente deve tomar uma decisão, ele pensa nas alternativas comportamentais dentro de seu modelo mental. (WACK apud PORTER e MONTGOMERY, 1998:385)

Ou seja, vê-se o mundo a partir de uma perspectiva particular e reducionista. A técnica, apesar de limitações naturais, permite ampliar esta visão.

GEUS (1988:3), que também era do grupo de estratégia da Shell, comenta que os seres vivos, seres humanos, empresas e organizações tendem a evoluir a partir de adaptações durante momentos de crise, porém, durante as crises, as decisões precisam ser tomadas rapidamente e normalmente não avaliam um número suficiente de alternativas, o que resulta em um alto índice de quebras, mesmo entre empresas líderes de mercado ao longo do tempo.

O que tem caracterizado empresas duradouras é a capacidade de reconhecer sinais de mudança e reagir às alterações ambientais antes que a turbulência chegue. Com relação ao episódio de 1973, GEUS (1988), afirma que “*um certo conjunto de cenários deu aos nossos planejadores um sinal claro que a indústria de petróleo, a qual vinha sendo altamente integrada, não seria mais por muito tempo.*”

SENGE (1990:206) confirma a visão de GEUS:

O planejamento corporativo desenvolveu um novo conjunto de cenários, cuidadosamente elaborado para tomar forma a partir dos atuais modelos mentais dos gerentes da Shell. Eles mostraram como a visão predominante de que o negócio do petróleo continuaria da mesma forma baseava-se em premissas subjacentes sobre a natureza da geopolítica global e do setor petrolífero; em seguida, mostraram que não poderia ser possível que tais premissas se mantivessem no futuro. Depois, eles ajudaram os gerentes a iniciar o processo de construção de um novo modelo mental.

⁵ Organização dos Países Produtores de Petróleo.

A maior contribuição da construção de cenários não está na previsão do futuro, mas no abandono da crença de que o futuro é uma extrapolação do passado. É um exercício de ampliação da percepção do ambiente e das múltiplas possibilidades da combinação de fatores.

Outra evolução na escola do planejamento foi o desenvolvimento de metodologias, baseadas em sistemas de indicadores, que avaliam a eficácia de estratégias. O problema ocorre quando os parâmetros de controle utilizados para avaliar a eficácia de estratégias referem-se apenas a medidas financeiras. Indicadores financeiros caracterizam-se por apresentar resultados de ações já implementadas. São retratos do passado, além disso, ativos intangíveis têm se mostrado mais valiosos que os convencionais para a nova economia.(KAPLAN e NORTON, 1999).

Neste sentido, KAPLAN e NORTON (1999) desenvolveram um sistema de indicadores de desempenho chamado de *balanced scorecard* ou placar de desempenho balanceado, que objetiva traduzir a estratégia da empresa em um sistema equilibrado de indicadores, a partir de quatro perspectivas básicas:

- Financeira: maneira como acionistas avaliam o sucesso do negócio.
- Clientes: como a empresa deveria ser vista pelos clientes, para que alcançasse o sucesso.
- Processos Internos: que medidas utilizar para garantir que os processos de negócios satisfação clientes e acionistas.
- Aprendizado e Crescimento: como a empresa pode sustentar sua capacidade de mudar e melhorar.

KAPLAN e NORTON (2001), desenvolveram um modelo que sintetiza o relacionamento entre estratégia e indicadores de desempenho. Figura 16, a seguir:

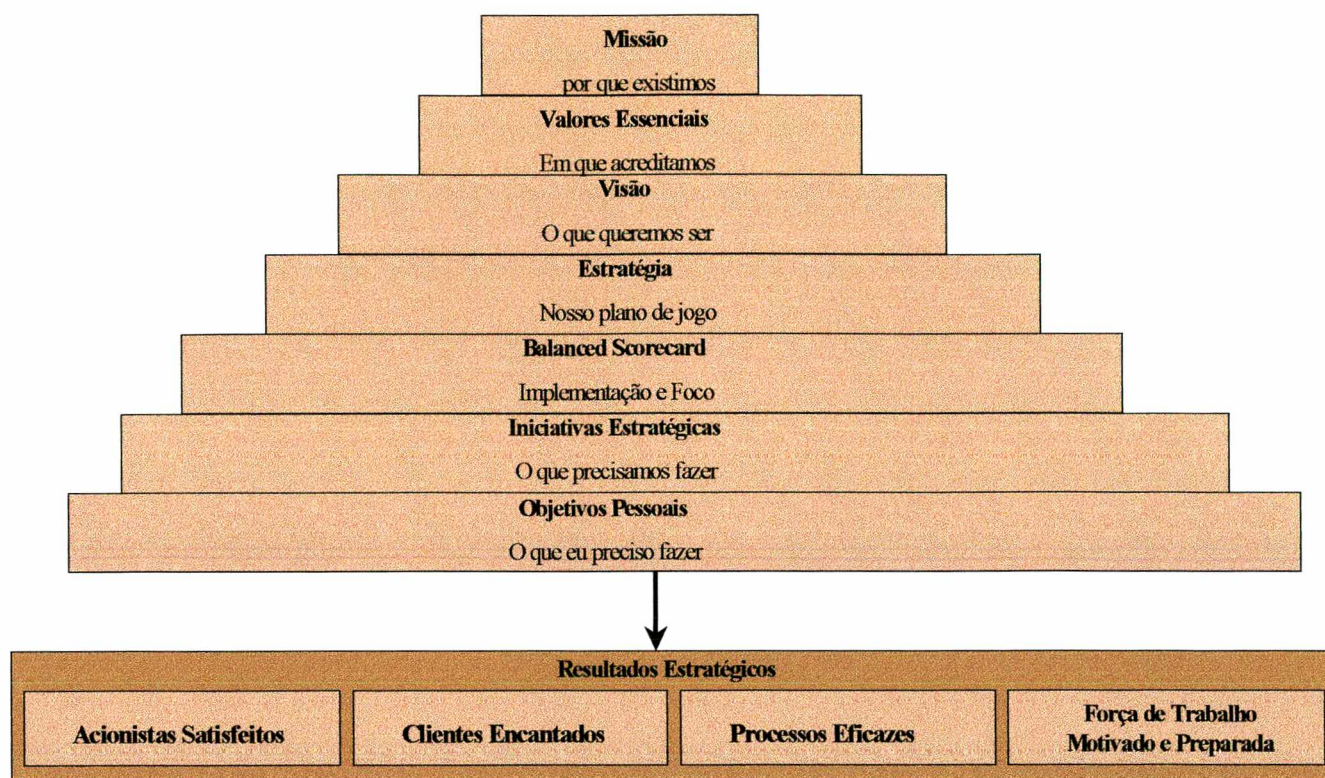


Figura 16 – Traduzindo a missão de negócios em resultados almejados

Fonte: KAPLAN e NORTON 2001

O sistema de indicadores deve estar ajustado a estratégia da empresa, portanto, não existe uma prescrição com relação a que medidas usar. Em geral, cada empresa ou unidade de negócios deve ter um conjunto único de indicadores, que é desdobrado para que todos saibam como avaliar sua contribuição para o sucesso da estratégia.

O método não invalida a importância dos indicadores financeiros, que na maioria das vezes, são os mais requisitados, mas defende a busca de um equilíbrio entre a perspectiva dos acionistas e de outros interessados. Quando a empresa orienta suas decisões somente por indicadores financeiros, pode estar comprometendo sua capacidade de produzir riqueza no futuro. Por exemplo, cortar gastos com treinamento de pessoal para melhorar o fluxo de caixa, pode reduzir as chances da empresa incrementar as vendas. O que HAMEL e PRAHALAD (1995) chamam de agir apenas no denominador da lucratividade. A idéia é resumida a seguir:

O balanced scorecard é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro do futuro. Esses vetores que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1999).

Por fim, existe uma relação de causalidade nem sempre fácil de determinar, entre indicadores de perspectivas diferentes. Por exemplo, uma empresa inovadora, com qualidade nos processos, normalmente é capaz de cativar clientes e obter retorno financeiro.

Uma das etapas do método é construir um mapa de correlações entre indicadores, exemplificado na figura 17, a seguir:

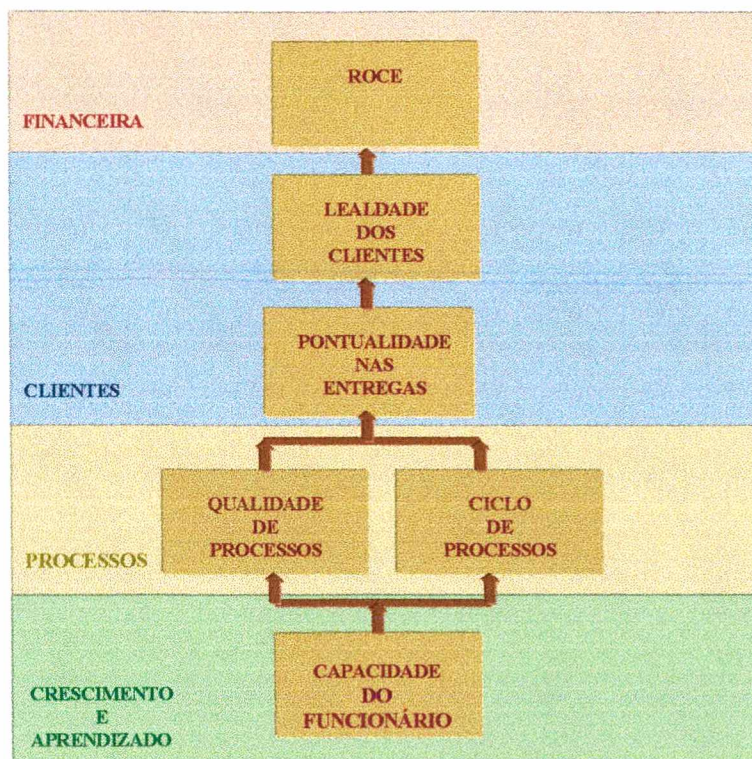


Figura 17 – Relação entre indicadores do “balanced scorecard”

Fonte: KAPLAN e NORTON, 1999

Para KAPLAN e NORTON:

Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um balanced scorecard (KAPLAN e NORTON, 1999).

O *balanced scorecard* não melhora a qualidade das estratégias formuladas através do planejamento, mas é uma ferramenta capaz de fornecer as informações necessárias a uma correção de rumo ou avaliação da eficácia de estratégias, de forma inédita. Essa é a maior contribuição da metodologia.

O planejamento estratégico, ainda hoje, é utilizado em empresas privadas, públicas e até governos, tanto que o termo tem sido considerado sinônimo de processo de formulação de estratégias, mesmo quando são utilizadas técnicas diferentes. Apresenta limitações quanto à qualidade das estratégias geradas, o que foi melhorado pela construção de cenários, também quanto ao acompanhamento da eficácia de estratégias, equacionado pelo BSC⁶, entre outras, mas, de fato, graças ao planejamento, um grande número de empresas passou a pensar o futuro de forma sistemática.

2.3.3. ESCOLA DO POSICIONAMENTO

Surgida na década de 70, passou a ter destaque a partir da publicação de *Corporate Strategy*, de Michael Porter, em 1980⁷. Essa escola, embora não tenha rompido definitivamente com os principais conceitos das escolas anteriores, como a formalização do processo e o desligamento entre formulação e implementação de estratégias, apresentava como novidade um maior aprofundamento no conteúdo das estratégias.

As premissas da Escola do Posicionamento são apresentadas por MINTZBERG et al (2000:70):

- Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado: Uma empresa precisa diferenciar-se através de um posicionamento impar. Como na teoria evolucionista de DARWIN⁸, duas espécies ou empresas com as mesmas características, não poderiam sobreviver no mesmo ecossistema, ou segmento de mercado.

Ao fazer alusão a teoria evolutiva de DARWIN, HENDERSON (apud PORTER & MONTGOMERY, 1998), afirma que a busca da vantagem competitiva envolve a escolha de fatores de diferenciação, ou seja, como uma empresa pode disputar com outra os mesmos recursos diferenciando-se como espécie no meio ambiente.

- O mercado é econômico e competitivo: O mercado delimita a atividade econômica e é caracterizado pela competição. Em última análise, as empresas lutam pela mesma fatia de recursos.

⁶ Balanced Scorecard

⁷ Versão original da obra, lançada nos Estados Unidos.

⁸ Charles Darwin, autor de *A Origem das Espécies*.

- **O processo de formação de estratégia é a seleção analítica dessas posições genéricas:** O método se baseia na análise de dados contextuais para orientar a escolha de opções estratégicas.

- **Os analistas desempenham um papel fundamental no suporte a decisão:** Embora o poder de decisão esteja na mão dos executivos, os analistas ocupam papel de suporte à decisão, ou seja, as escolhas estratégicas dependem das informações interpretadas por eles.

- **Estratégias saem desse processo totalmente desenvolvidas, sendo posicionais e deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional:** O aprendizado estratégico não é considerado, assim como estratégias emergentes.

PORTER (1996) baseia sua definição de estratégia em três princípios básicos:

1) A criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Refere-se as estratégias genéricas.

2) Fazer opções excludentes na competição sobre o que fazer e o que não fazer.

3) Criação de um ajuste entre as atividades da empresa.

A essência do pensamento de Porter sobre estratégia está no pressuposto de que, para ser competitivo, é preciso diferenciar-se e a opção deve refletir um ajuste entre fatores contextuais e as competências distintivas da empresa.

Segundo PORTER (1996), posições estratégicas podem ser baseadas em três fontes distintas:

a) a produção de um segmento de produtos, chamado de posicionamento baseado na variedade.

b) servir a maior quantidade de necessidades de um determinado grupo de clientes, posicionamento baseado em necessidades.

c) segmentação de clientes em função de modalidades de acesso, posicionamento baseado no acesso.

“Independentemente do critério – variedade, necessidade, acesso ou alguma combinação dos três -, o posicionamento exige um conjunto de atividades sob medida, pois é sempre a consequência de diferenças na oferta, ou seja, diferenças nas atividades” (PORTER e MONTGOMERY, 1998:62).

Um outro conceito desenvolvido por PORTER (1996) é o da opção excludente, pelo qual uma empresa ao fazer uma escolha, deve procurar a combinação de recursos ideal para atingi-la e ao fazê-la, automaticamente, elimina algumas outras possibilidades. Três fatores concorrem para esta situação:

Inconsistência em imagem e reputação. Quando uma empresa é intuitivamente associada à determinada categoria de produto ou serviço e fica difícil atuar em outra direção.

Opções excludentes muitas vezes demandam atividades excludentes. Uma empresa de refeições rápidas, graças a sua estrutura, dificilmente conseguiria diversificar para uma rede de restaurantes de alto luxo e vice-versa.

Dificuldades de coordenação e controle interno. Ao seguir uma opção estratégica, a empresa coordena seus funcionários em uma determinada orientação. Atuar em diferentes direções aumenta a dificuldade de coordenar esforços.

Finalmente, para PORTER (1996), a busca de posicionamento determina não a escolha de atividades específicas, mas a definição da forma como elas vão se relacionar. O conceito associado a essa idéia é o de compatibilidade.

“Enquanto a eficácia operacional diz respeito a atingir a excelência em atividades individuais, ou funções, a estratégia trata da combinação de atividade” (PORTER, 1996:68).

PORTER (1996) ainda classifica a compatibilidade em três ordens:

Simple consistência, ou de primeiro nível. Relativas a coordenação de atividades da cadeia produtiva, objetivando o acúmulo de vantagens competitivas.

Reforço mútuo de atividades, ou de segundo nível. Enquanto as primeiras permitem um acúmulo de valor ao longo da cadeia, impedindo que esforços em etapas diferentes se anulem, essa objetiva que uma etapa reforce a atividade da outra, diminuindo o esforço geral para produzir.

Otimização do esforço, ou de terceiro nível. Além de reforçarem-se, as etapas do processo contribuem para que o esforço em agregar valor da outra se multiplique.

PORTER (1991), elaborou um modelo, que ao lado da sua teoria, passou a ser referência para avaliação de competitividade de empresas e formulação de estratégias, o modelo das forças apresentado na figura 18, a seguir:

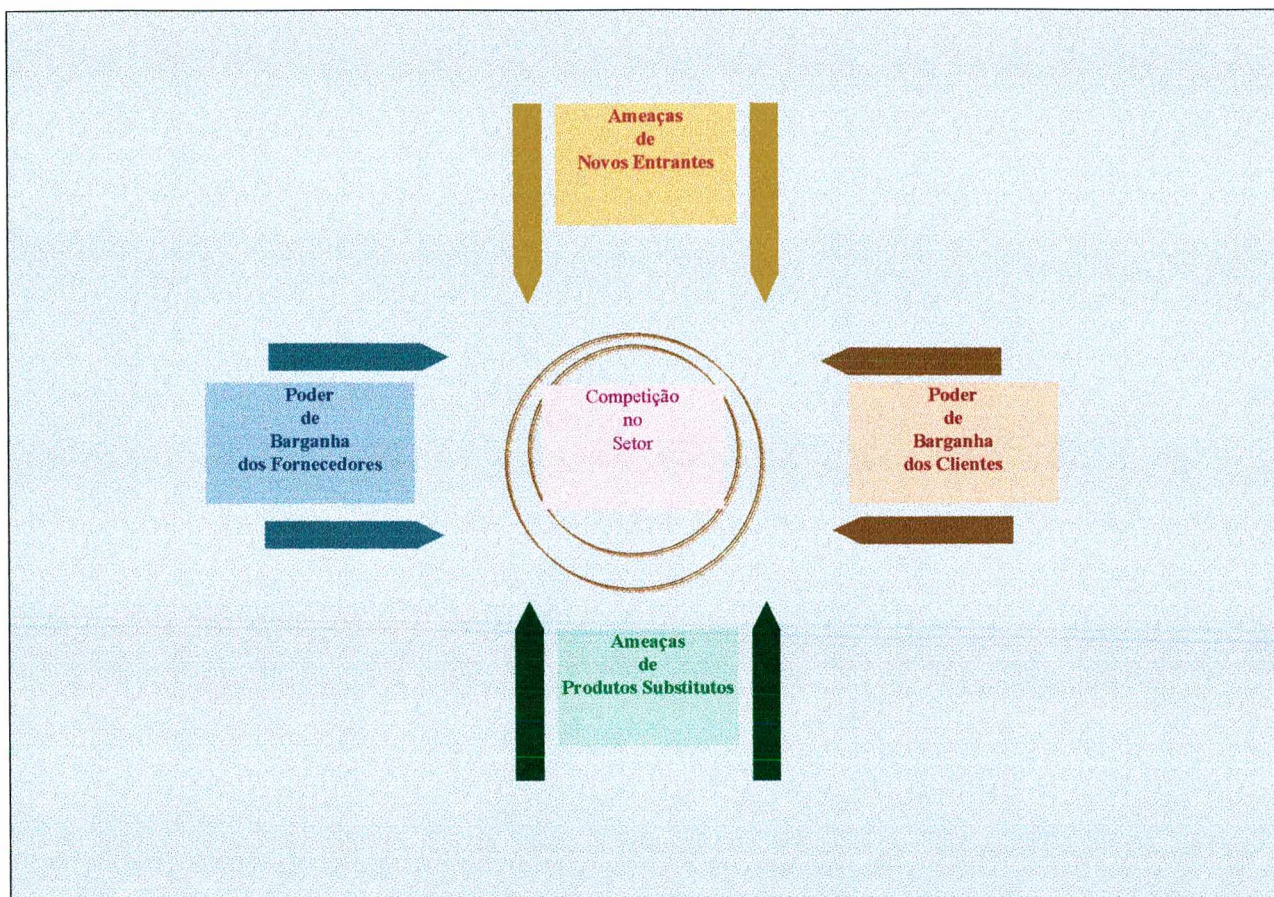


Figura 18 – Modelo das forças de Porter

Fonte: PORTER, 1991

Para sobreviver no mercado, não basta avaliar, assimilar ou sobrepujar as competências distintivas dos concorrentes, é preciso identificar as forças capazes de modificar a intensidade da competição, em última análise, que diminuem a possibilidade de um desempenho superior por parte de uma organização (PORTER apud PORTER e MONTGOMERY, 1998).

As cinco forças de Porter são resumidas a seguir:

a) Ameaças de Entrada

A atratividade de um setor está relacionada com a taxa de remuneração média e o risco envolvido no negócio. Quanto mais atrativo um setor, mais empresas se lançaram na competição. A entrada de novos concorrentes sempre causa perturbação no equilíbrio da competição.

Barreiras de entrada podem ser a única defesa de um setor contra novos competidores, dentre elas, destacam-se:

Economias de Escala: Os competidores já estabelecidos alcançam um nível de produção tal, que o impacto de custos fixos é mínimo, situação que não pode ser replicada por um novo entrante no mercado.

Diferenciação do produto: Dependendo do mercado, o consumidor pode levar tempo para reagir positivamente à entrada de uma nova marca no setor, assim, são necessários investimentos em marketing para o lançamento.

Necessidades de capital: Os investimentos iniciais necessários em instalações, marketing, pesquisa e desenvolvimento, etc. podem limitar o número de possíveis novos concorrentes.

Desvantagem de custos independentes do porte: Empresas do setor podem apresentar vantagens de custo como acesso privilegiado a fontes de matéria-prima, maquinário e tecnologias proprietárias, fora do alcance de outras empresas.

Acesso a canais de distribuição: Em determinados setores, os canais de distribuição são da mesma ordem de importância que as características do produto. Nestes casos, podem ser encarados como recurso estratégico dos competidores estabelecidos. Um novo entrante pode não ter acesso a estes canais.

Política governamental: A entrada de novos competidores pode ser regulamentada, através de licenças e limitações de acesso, incentivadas, por isenções fiscais, ou limitadas por impostos e taxações. O governo pode exercer forte influência na definição das regras da competição.

b) Poder de barganha de fornecedores e compradores.

Como mecanismo natural de sobrevivência, as empresas pressionam os dois lados da cadeia de valores em busca de melhores condições. Preço de compra e venda e prazo de pagamento. Nesta negociação quem tem mais poder de barganha sai ganhando. Por exemplo, o maior cliente de uma empresa pode conseguir preços melhores, assim como o único fornecedor de um componente-chave para um produto qualquer, poderá praticar preços acima da média.

Outra possibilidade é a verticalização, ou seja, uma empresa pode englobar atividade de outra situada a montante ou a jusante, na cadeia de valores. A fábrica pode decidir produzir o componente crítico e deixar de depender do fornecedor ou o fornecedor de matéria-prima pode agregar valor ao negócio, decidindo beneficiar o produto.

Em linhas gerais, a relação entre fornecedor e cliente é encarada por Porter e Montgomery como uma relação perde-ganha, ou seja, o fornecedor vai auferir vantagens econômicas em situações em que o comprador esteja em situação mais frágil e vice-versa.

O comprador estará fragilizado se:

- Tiver poucos fornecedores capazes de atender sua demanda, quer por volume, custo ou qualidade.
- O comprador representar uma ameaça real de integração da cadeia.
- O setor ou o comprador não representarem uma parcela importante das receitas do fornecedor.

Por outro lado, o fornecedor torna-se ameaçado quando:

- Houver um mercado consumidor concentrado, com poucos clientes ou que compre em bloco em grandes volumes.
- Quando os clientes pertencerem a um mercado em recessão ou em declínio.
- Quando o produto do fornecedor não for de grande importância para o cliente por não possibilitar diferencial competitivo.
- Quando o comprador representar uma ameaça real de integração da cadeia.

c) Produtos Substitutos

Um produto substituto está associado ao *trade-off* preço/desempenho, ou seja, todo consumidor adquire um produto pelo seu valor econômico, em última análise, a razão entre o benefício gerado e o esforço em adquiri-lo, incluindo o preço.

Empresas desenvolvem formas diferentes de oferecer o mesmo benefício associado ao uso de um produto ou serviço e isto pode ocorrer até mesmo entre empresas de setores industriais diferentes. A evolução da informática foi o maior desafio competitivo enfrentado pelos fabricantes de copiadoras eletrostáticas e fac-símiles.

d) A Competição no Setor

PORTER (In. PORTER e MONTGOMERY, 1998), associa a rivalidade entre os concorrentes de um mesmo mercado, a luta por uma posição e nesta disputa, fatores como o número de competidores, a taxa de crescimento, falta de diferenciação do setor, escala de

produção e o volume de investimentos já realizados em instalações e equipamentos, são determinantes.

Na mesma linha de PORTER, DAY (In. DAY e REIBESTEIN, 1999) desenvolveu um modelo que aprofunda algumas questões, figura 19 a seguir.

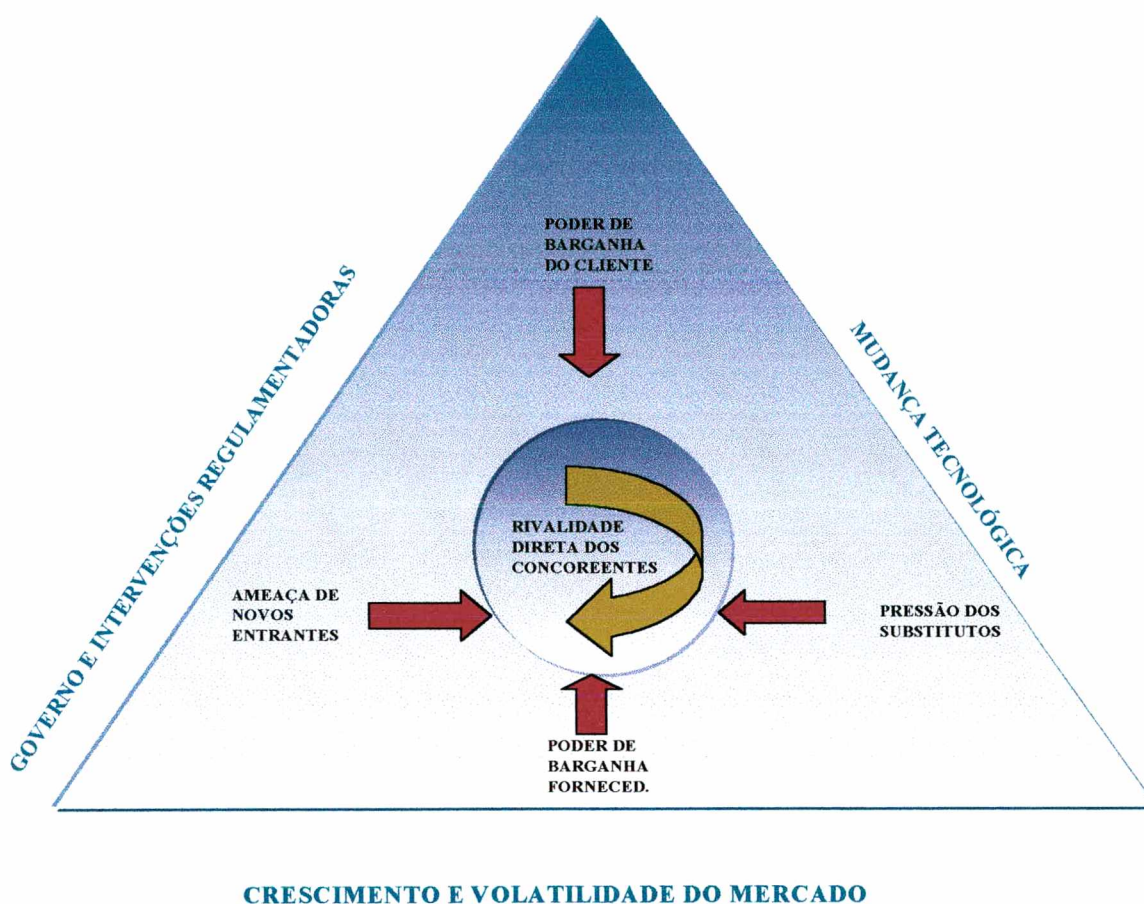


Figura 19 – Modelo das forças de Day

Fonte: DAY e REIBESTEIN, 1999

As forças competitivas são aquelas apresentadas por PORTER, porém, o modelo considera outras três, que limitam a arena competitiva:

Governo e intervenções regulamentadoras, através de leis, incentivos fiscais, barreiras alfandegárias, impostos e taxas, etc.

Crescimento e volatilidade do mercado, associados ao grau de atratividade do setor e à dicotomia retorno/risco. A competição tende a ser mais acirrada quanto maior o crescimento do mercado ou menor a volatilidade.

Mudança tecnológica. Na era da informação, as tendências de mudança na plataforma tecnológica da indústria são fatores determinantes, organizações que não são capazes de se orientar na direção do desenvolvimento tecnológico, não conseguem se manter competitivas.

PORTER e MONTGOMERY (1998) sintetizam o pensamento da escola:

Após avaliar as forças que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes, o estrategista empresarial tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa... a estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas.

Forças e fraquezas da empresa surgem em função do posicionamento desta em relação à concorrência e às forças competitivas. O trabalho do estrategista é posicionar a empresa de forma a utilizar seus recursos como defesa contra estas forças.

Tanto o modelo de PORTER como o de DAY, conseguem resumir elementos para diagnosticar e melhorar o posicionamento da empresa na arena competitiva, porém, o fazem a partir de uma fotografia do setor. GUERMAWAT (1999) como uma evolução em relação aos modelos anteriores, apresenta um que se refere à dinâmica das forças competitivas no longo prazo, figura 20, a seguir:

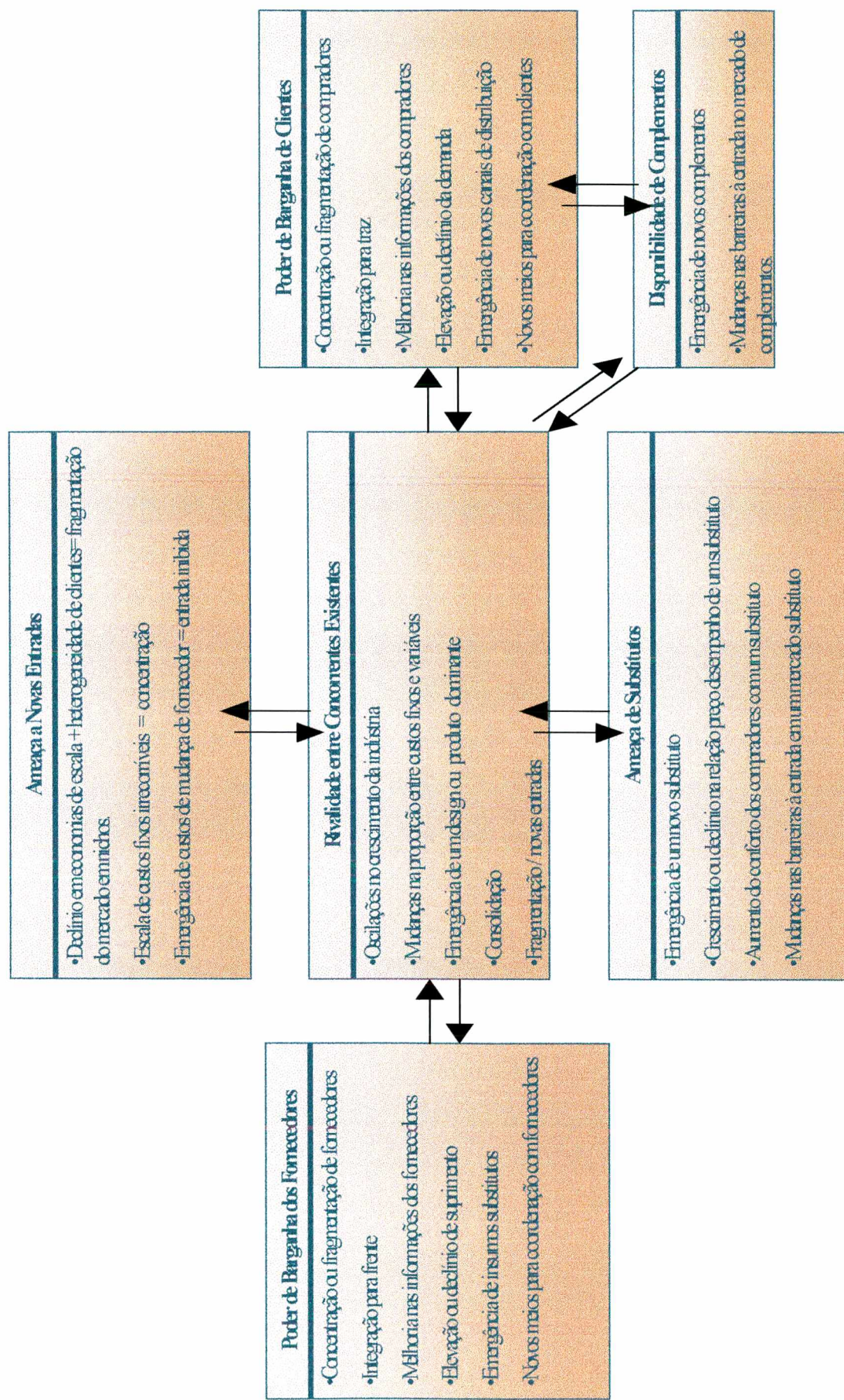


Figura 20 – A dinâmica das forças competitivas de Guemawat
 Fonte: GUEMAWAT, 1999

O conceito fundamental do modelo gira em torno da idéia de que os atores, com suas estratégias, ao menos no longo prazo, podem alterar o equilíbrio das forças competitivas e, qualquer estratégia deve basear-se na maneira como o cenário de negócios deve se apresentar no futuro, não como é hoje, nem como foi no passado. A dificuldade está em conseguir vislumbrar um cenário de negócios futuro sem contaminá-lo com o paradigma atual do setor.

MINTZBERG et al (2000) criticam a Escola do Posicionamento em relação ao:

Foco: Muito dirigido ao lado econômico das organizações.

Contexto: Âmbito das grandes organizações.

Processo: Baseado na análise de dados e não na vivência das situações.

Estratégia: Escolha de umas poucas opções genéricas a partir da combinação de fatores.

HAMEL e PRAHALAD (1995) afirmam que:

Normalmente o planejamento estratégico considera como ponto de partida a estrutura existente do setor. O planejamento tradicional procura posicionar a empresa de forma ideal dentro da estrutura existente, identificando os segmentos, os canais, preços, proposições de venda, configurações da cadeia de valor que proporcionarão os lucros mais altos. Embora a visão da estratégia como um problema de posicionamento, seja legítima, é uma visão insuficiente quando a meta é alcançar liderança nos setores de amanhã.

Embora nominalmente se refira ao planejamento estratégico, a crítica de HAMEL e PRAHALAD (1995) é ao posicionamento como método para formulação de estratégias e seu aspecto determinista.

As críticas, justas ou não, reforçam a importância e a influência da Escola do Posicionamento e dos trabalhos de PORTER, seu maior representante. Ambos foram um marco no desenvolvimento do pensamento sobre estratégia e se podem mensurar seus efeitos no âmbito empresarial, governamental e acadêmico. Especialmente, na academia, seu impacto é mais pronunciado devido ao grande número de trabalhos que apóiam ou refutam a teoria do posicionamento.

2.3.4. ESCOLA EMPREENDEDORA

A Escola Empreendedora é descritiva, ou seja, preocupada em descrever de que forma as estratégias são concebidas mais do que no resultado delas. Como na Escola do Design, centraliza o papel de formulador de estratégias no executivo principal, mas difere inteiramente quando valoriza a intuição e o poder de síntese mais que a análise, diagnósticos ou números.

O principal elemento dessa metodologia é a criação de uma visão de futuro em detrimento da quantificação e levantamento dos meios necessários para atingir determinado objetivo. Propõe a criação de uma imagem de onde se quer chegar.

Segundo MINTZBERG et al (2000), as primeiras idéias a respeito do empreendedorismo surgiram com os economistas clássicos, como Marx e Schumpeter, ao qual atribuíram a dinâmica do capitalismo.

STEVENSON e GUMPERT (apud MINTZBERG et al, 2000:104) descrevem o empreendedor como *“constantemente sintonizado com mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável, ao passo que o administrador (...) quer preservar recursos e reage de forma defensiva às possíveis ameaças para neutralizá-las”*.

Para MINTZBERG et al (2000) as características da personalidade empreendedora que podem ser atribuídas à geração de estratégias são:

- **A geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades:** O empreendedor empenha recursos: tempo, energia e dinheiro, na busca de oportunidades, não na solução de problemas.
- **O poder é focalizado no executivo principal:** O fundador do negócio, à frente do processo, é capaz de tomar riscos que nenhum outro ousaria, e, dificilmente, se submeteria à autoridade de outrem, assim, as empresas conduzidas por seus criadores normalmente seguem a fisionomia dele.
- **A geração de estratégia é caracterizada por grandes saltos para frente, face à incerteza:** Melhorias incrementais e espera de melhores momentos para investir, normalmente não fazem parte do vocabulário do empreendedor. O que se busca são condições de altos ganhos, normalmente associadas a altos riscos.
- **O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora:** O empreendedor é motivado pela realização pessoal e transfere suas metas de crescimento para a organização.

A partir da personalidade do empreendedor, MINTZBERG et al (2000), apresentam as premissas da escola.

- A estratégia existe na mente do líder, como um senso de direção em longo prazo, uma visão do futuro da organização.

- A formulação de estratégias é semiconsciente e baseada na experiência e na intuição do líder.

- O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal sobre a implementação.

- A estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente, deliberada na visão global, emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.

- A organização é mantida simples e maleável facilitando a ação do líder.

- A estratégia tende a focar nichos de mercado.

A Escola Empreendedora enfatizou o caráter proativo da formação de estratégias, ou seja, desenvolvimento de estratégias pioneiras e adiante do contexto, responsáveis por transformação nos setores. Também, a necessidade da criação da visão como forma de orientação das forças internas e nisso, o papel do líder é primordial, mais do que planos formalizados e bem escritos, valem idéias e imagens compartilhadas.

Os pontos apresentados acima podem ser questionados ao levar-se em consideração a dependência criada em relação ao líder. Existem exemplos de empresas que entraram em espirais negativas de resultados, a partir da morte de seu fundador e executivo. De outra forma, a criação de visão pode engessar a empresa em uma única direção e impedir que se enxergue outras oportunidades ou ameaças periféricas.

A visão compartilhada não é uma idéia (...) Ao contrário é uma força de impressionante poder. Pode ser inspirada por uma idéia, mas quando evolui – quando é estimulante o suficiente para obter apoio de mais de uma pessoa – deixa de ser uma abstração. Torna-se palpável. As pessoas começam a vê-la como se existisse. Poucas forças, se é que existe alguma, nas questões humanas, são tão poderosas quanto uma visão compartilhada (SENGE, 1990:234).

SENGE (1990) cita como exemplo de visão compartilhada, o filme *Spartacus*, onde uma centena de escravos escolhe morrer por compartilhar a visão de liberdade do líder. Empresas podem conseguir progressos fantásticos se todos compartilharem a mesma visão de futuro.

GHOSHAL e BARTLETT (2000) acreditam que o segredo do desempenho superior e da capacidade de inovação de empresas, como a 3M, está na institucionalização do empreendedorismo, conseguida através das seguintes práticas:

- Inspiração da iniciativa pessoal pelo desenvolvimento do senso de propriedade, autonomia das pessoas sobre suas próprias tarefas.
- Alinhamento das iniciativas da linha de frente com a trajetória estratégica da empresa.
- Criação de pequenas unidades de desempenho ou grupos de projetos.
- Definição de padrões e expectativas claros para todos.
- Democratização da informação.

As duas primeiras dizem respeito à necessidade de se vincular a iniciativa pessoal, a socialização da visão de futuro para que todos tenham clareza do destino esperado pela corporação.

SENGE (2000) reforça essa afirmação quando desenvolve o conceito de idéias governantes, que são aquelas capazes de orientar as ações dentro de uma organização de forma mais eficaz do que estruturas de poder.

As três últimas práticas estão associadas à gestão, que na organização empreendedora é focada na definição das metas, não no controle rígido do processo de alcance delas. A flexibilidade exigida não combina com estruturas e processos formalizados.

As idéias centrais da Escola Empreendedora, antes restritas a pequenas empresas, começam a se infiltrar no mundo corporativo. As empresas precisam desenvolver a capacidade de inovação da força de trabalho para se manter competitivas, o que não é permitido nas antigas estruturas pesadas e formais.

Por outro lado, os governos têm dado ênfase no desenvolvimento da capacidade empreendedora como mecanismo de desenvolvimento econômico. Existe uma extensa literatura associada ao tema, o que justifica a importância da escola no ambiente de negócios.

2.3.5. ESCOLA COGNITIVA

Por traz de um processo de formulação de estratégias, existe a figura de um estrategista, ao menos. Este estrategista, independentemente do método adotado, possui valores e crenças que limitam sua capacidade de entendimento do mundo. A Escola Cognitiva acredita que, para se compreender o processo de formulação de estratégias, é preciso estudar o funcionamento da mente do estrategista.

O mundo é extremamente complexo e a capacidade do homem de analisar informações é limitada, assim a tomada de decisões é mais uma tentativa de um processo racional do que racional propriamente dito (SIMON apud MINTZBERG et al, 2000:117).

Existe uma dualidade: por um lado, estrategistas formam seus modelos de mundo através de processos mentais, a partir de experiências práticas e percepção, por outro, esses modelos passam a orientar sua forma de ler o mundo.

SENGE (1990:201) afirma que *“ninguém mantém uma organização – ou uma família ou uma comunidade - na mente. O que temos em nossas mentes são imagens, premissas e histórias”*.

E que *“novos insights não chegam a ser colocados em prática porque conflitam com imagens internas profundamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo, imagens que nos limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir”* (SENGE, 1990:201).

GARDNER (apud SENGE, 1990), afirma que *“nossos modelos mentais determinam não apenas a forma como entendemos o mundo, mas também como agimos”*.

MAKRIDAKIS (apud MINTZBERG et al, 2000) afirma que a forma de ver o mundo do estrategista influencia a maneira de como ele toma decisões e formula estratégias, pelos seguintes motivos:

Em geral, se tem uma disposição de buscar fatos que indiquem uma certa conclusão e desprezar outros que possam ameaçá-la. A busca de evidências se dá no sentido da crença do decisor.

Difícilmente se consegue aplicar os mesmos critérios de decisão em condições semelhantes, falta de consistência.

Tendência a resistir a novas informações ou evidências, busca da manutenção da situação atual, conservadorismo.

Os eventos mais recentes são avaliados com maior importância do que os anteriores, ou seja, como critérios de decisão recebem pesos diferentes, recentidade.

Normalmente se busca dados mais acessíveis, fáceis de ser recuperados ou de associação imediata, informações úteis e trabalhosas normalmente são desprezadas.

As informações iniciais costumam distorcer o processo de previsão por serem consideradas de maior peso, ancoragem.

A crença de que padrões são evidentes e que duas variáveis apenas correlacionadas apresentem relação de causalidade. É muito comum a busca de correlações duvidosas.

As pessoas tendem a ver os problemas a partir da percepção gerada pela situação anterior.

Segundo KINICKI e KEATS (apud MINTZBERG e QUINN, 1998:120), o pensamento e a tomada de decisões nada mais são do que sistemas de processamento de informações, como sugere o modelo da figura 21, a seguir:

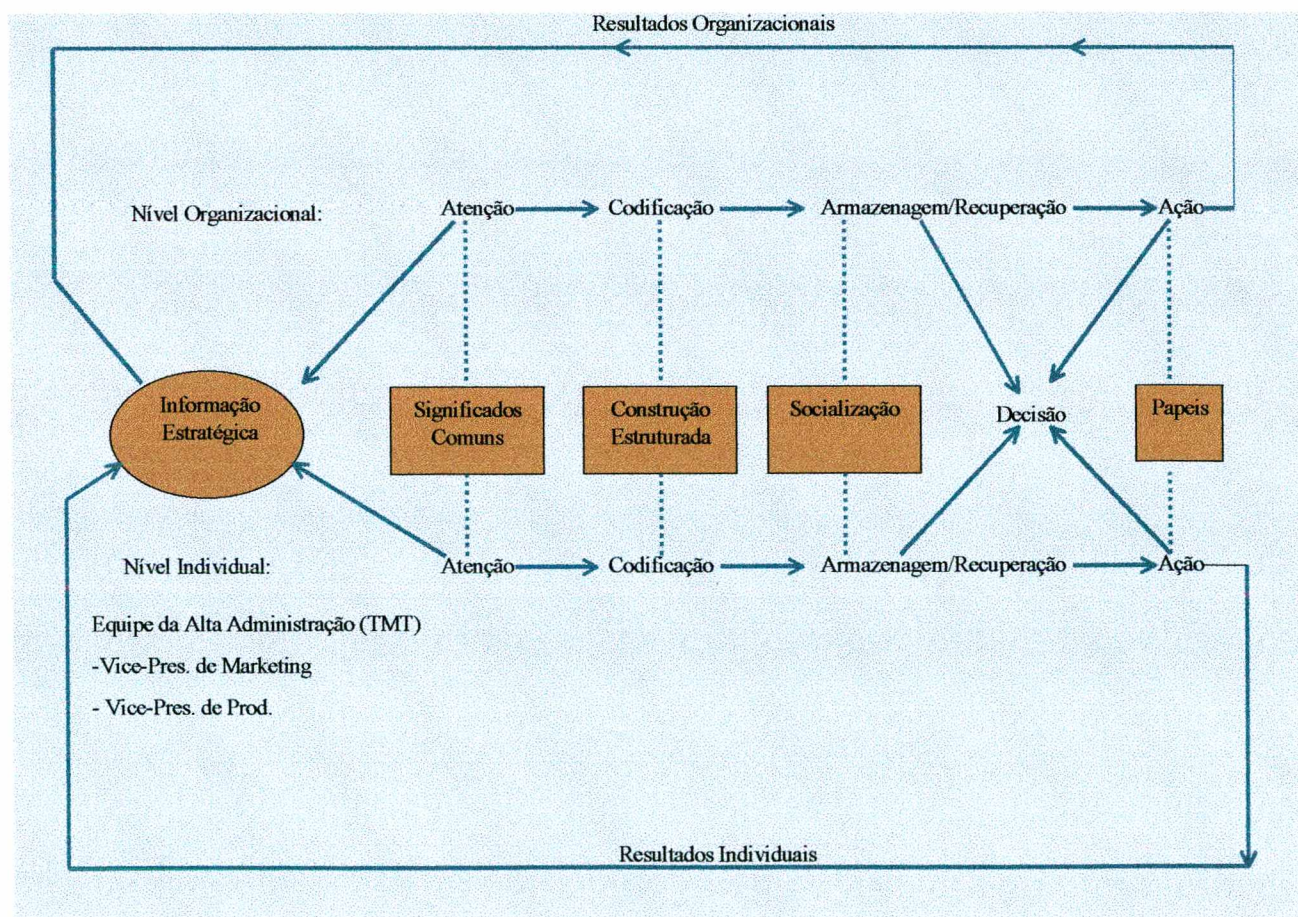


Figura 21 – O processo de tomada de decisão

Fonte: MINTZBERG e QUINN, 1998

No modelo, as linhas sólidas representam ligações causais específicas. Atenção diz respeito à prioridade, ou seja, é o filtro do sistema, define que informações serão processadas e que informações serão descartadas.

Codificação é a tradução das informações a partir de categorias existentes, o que elimina detalhes importantes e está associada a geração de tendências.

Armazenagem e Recuperação. Na mente têm origem em um conjunto de associações de idéias, na organização através de formulários, regimentos internos, procedimentos. Deve haver uma ligação entre as informações armazenadas nos registros da organização e na mente do indivíduo.

Decisão é o processo de escolha. Flui de um estágio para outro e apesar de se ter a impressão de que a decisão foi tomada, na verdade, emerge das informações armazenadas.

Resultados correspondem ao processo de realimentação do sistema, fornecendo informações sobre a eficácia das decisões tomadas.

A idéia de que ambiente, conforme percebemos, só existe em nossas mentes, é explicitada por SMIRICH e STUBBART (apud MINTZBERG et al, 2000) quando propõem três maneiras de compreender o ambiente:

- **Ambiente Objetivo:** A organização está embutida em um ambiente externo que existe independentemente. A empresa pesquisa o que ocorre no ambiente imaginando-o pronto, concreto, a estratégia deve moldar-se a ele.

- **Ambiente Percebido:** O ambiente permanece concreto e objetivo, porém, o estrategista passa a aceitar a limitação de sua percepção, em face de complexidades do ambiente. O desafio está em minimizar a disparidade entre realidade e o modelo obtido através de análise.

- **Ambiente decretado:** Desta maneira, o ambiente não é aceito como ele é, mas é recriado como contexto para dar sentido as ações da empresa. As relações de causalidade são determinadas para dar significado ao mundo organizacional.

MINTZBERG et al (200:131) resumem as premissas da escola cognitiva:

- **A formulação de estratégias é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista.**

- As estratégias emergem como perspectivas: Conceitos, indicações, modelos, mapas, tendências ou outras formas pelas quais as pessoas lêem e reúnem as informações vindas do ambiente.

Essas informações são representações imperfeitas da realidade a partir de filtros mentais ou mapas cognitivos, configurados pela experiência e formação de cada indivíduo.

- As estratégias são difíceis de realizar, quando realizadas ficam abaixo do ponto ótimo e quando não são mais viáveis são difíceis de mudar.

SMIRICH e STUBBART (apud MINTZBERG et al, 2000), defendem uma abordagem construcionista para o pensamento estratégico, que pode ser resumida como:

Empresas não podem simplesmente seguir as tendências, quando participam da criação delas.

Existe grande pressão e incerteza no ambiente competitivo e antes de varrê-lo em busca de explicações para os fatos, os estrategistas deveriam avaliar internamente suas ações.

O estrategista deve abandonar a perspectiva interpretativa do mundo, por uma mais criativa e imaginativa.

Aprimorar as suposições sob as quais o gerente age e melhora sua capacidade de reflexão.

Entender o significado do que a empresa faz e não faz, como faz, o que é importante para empresa, enfim, o contexto, serve de pano de fundo para a formulação de estratégias.

Obter informações diferenciadas a partir de fatos prosaicos, indica uma capacidade de enxergar mais possibilidades dentro de um mesmo ambiente.

Fatos anteriores costumam ser mal conselheiros sobre o que é possível ou não de ser implementado, testar novas formas antes não aceitas pode ser uma boa maneira de expandir esses limites.

O gênio criativo do estrategista deve ser expandido, uma vez que geralmente é muito cerceada nas escolas tradicionais do planejamento.

Apesar de não apresentar metodologia que substitua as outras, para formulação de estratégias, a Escola Cognitiva traz uma contribuição inédita à temática da estratégia, o questionamento dos limites da capacidade cognitiva do homem e sua influência na qualidade

das análises ambientais, base para tomada de decisão. Por fim, algumas idéias de como ampliar os horizontes da percepção de estrategistas e executivos.

2.3.6. ESCOLA DO APRENDIZADO

Se a Escola Cognitiva considerava o mundo muito complexo para a capacidade limitada de interpretação do homem, a Escola do Aprendizado defende a tese, na qual as estratégias emergem à medida em que as empresas e pessoas vão lidando com uma dada situação.

A escola rebateu aspectos objetivos das Escolas do Design, do Planejamento e Posicionamento. No centro da questão está a hipótese de que estratégias não podem ser formuladas, formam-se nas organizações.

Segundo KIECHEL (apud MINTZBERG et al, 2000) “*apenas 10% das estratégias formuladas chegam a ser implementadas*” e T. PETERS, (apud MINTZBERG e QUINN, 1998), “*considerou este número bastante inflacionado*”.

Grandes mudanças estratégicas não se originam em processos formais de planejamento, muito menos na ação direta da alta gerência, vêem da consistência ao longo do tempo de pequenas ações e decisões de várias pessoas nos mais diversos níveis hierárquicos. Em outras palavras, todos, em uma organização, podem ser estrategistas (MINTZBERG et al, 2000).

U. GUNDERMARK⁹ (apud GHOSHAL e BARTLETT, 2000) corrobora a afirmação de MINTZBERG:

Eu queria eliminar muitos dos velhos pressupostos sobre estratégia, herdados das décadas de 1970 e 1980 – ou seja, que a estratégia era definida pela alta administração, que era divulgada por meio de cópias confidenciais numeradas, e que era atualizada e revista anualmente, em geral sem o questionamento dos pressupostos e objetivos subjacentes. Pretendia, ao contrário, que a estratégia se transformasse num processo que envolvesse todos os níveis gerenciais, que fosse objeto de mais ampla e livre divulgação e que estivesse constantemente aberto ao questionamento.

⁹ Diretor Mundial de Negócios de Relés da ABB

QUINN e VOYER (1980), afirmam que:

Os processos de mudança de estratégia em grandes organizações bem administradas raramente se parecem com os sistemas analítico-rationais alardeados pela literatura. Em vez disso, processos de mudança de estratégia são tipicamente: fragmentados, evolucionários e intuitivos.

A lógica do incrementalismo, resumida na citação anterior, admite a contribuição das técnicas de planejamento formal no sentido de orientar e disciplinar os gerentes, concentrar os recursos da empresa, focar o desempenho em metas e facilitar a execução de planos de curto prazo. Contudo, QUINN e VOYER (1980), após avaliarem os processos de mudanças em dez grandes empresas americanas, apresentam as seguintes ponderações:

Nenhuma das abordagens anteriores¹⁰ descreve os processos estratégicos.

As estratégias eficientes tendem a surgir de forma incremental e oportuna à medida que subsistemas da atividade organizacional são incorporados em um padrão coerente.

A lógica subjacente a esse processo é tão poderosa que talvez seja a melhor abordagem para a formação estratégica de grandes empresas.

Em virtude dos limites cognitivos e de processo, esta abordagem pode ser administrada e ligada de maneira mais bem descrita como incrementação lógica.

Essa incrementação, não é um embaralhamento. Ela é uma técnica gerencial intencional e eficiente para melhorar e integrar tanto aspectos analíticos como os aspectos comportamentais da formação da estratégia.

MINTZBERG et al (2000:138) a partir da obra de QUINN e VOYER, listaram o que seriam as prescrições da lógica do incrementalismo. Segue um resumo dessas principais recomendações:

Normalmente, as estratégias eficazes estão à frente da capacidade de detecção dos sistemas de informação gerencial das empresas e se baseiam na intuição, experiência e redes de relacionamento.

Antes de criar compromissos efetivos, por parte da força de trabalho, com uma determinada estratégia é preciso envolvê-la, através de discussões, questionamentos, estudos,

¹⁰ Refere-se às demais escolas de formulação de estratégias.

etc. para que pessoas criativas tenham a oportunidade de expressar suas idéias, mesmo que de forma não estruturada.

Apesar disso, é impossível comunicar-se diretamente com milhares de pessoas, assim, deve-se recorrer a ações simbólicas que sejam facilmente identificadas com uma estratégia especial a ser implementada.

A resistência imposta a uma mudança estratégica é diretamente proporcional a profundidade dela. Muitas vezes, é preciso recorrer-se a pequenas mudanças no campo tático e esperar que elas, paulatinamente, removam os obstáculos a uma mudança mais importante.

Como dificilmente se consegue prever todas as ameaças e oportunidades a serem enfrentadas pela empresa, ao longo do tempo, é importante que a estrutura desenvolvida permita a flexibilização da estratégia, possibilitando a utilização de recursos de forma incremental, para adaptar-se a novas condições.

Criar intencionalmente declarações iniciais e metas vagas pode ajudar o executivo a adquirir prestígio à medida que informações de consenso vão moldando uma determinada formulação.

Mesmo depois de obter consenso sobre uma estratégia, ela não pode inflexibilizar o pensamento dos executivos, novos focos e estímulos devem ser introduzidos para modificar os impulsos estratégicos que acabaram de ser solidificados.

Por fim, QUINN e VOYER (1980) afirmam que o processo de formulação de estratégias não é linear, conforme os trechos a seguir:

Enquanto a geração de uma estratégia flui ao longo de uma seqüência apresentada anteriormente, os estágios não são ordenados ou discretos. O processo se assemelha mais com a fermentação, na bioquímica, em vez de uma linha de montagem industrial.

Segmentos de estratégias importantes tendem a ser diferentes nos vários estágios de desenvolvimento. Estão, geralmente, integrados nas mentes dos executivos (...) o processo é tão contínuo que pode ser difícil discernir o momento em que decisões específicas e bem definidas são tomadas.

Um ponto importante para lembrar é que a validade de uma estratégia não reside em sua clareza primária ou em sua estrutura rigorosamente mantida. Seu valor reside em sua capacidade de captar a iniciativa, para lidar com os eventos desconhecidos, redistribuir e concentrar recursos a medida em que surgem oportunidades.

NELSON e WINTER (apud MINTZBERG et al, 2000) a partir de outra perspectiva, afirmam *“as organizações não são regidas pela racionalidade global, nem por qualquer estrutura consistente isolada que guie as mudanças. Estas emergem da interação cumulativa entre sistemas básicos de ação chamados rotinas”*. Apesar de representarem atividades do dia-dia da corporação a partir do confronto delas com novas situações e a necessidade de adaptação, as grandes mudanças organizacionais são iniciadas.

Iniciativas estratégicas têm origem nos níveis hierárquicos mais baixos, que então se difundem e ganham apoio dos gerentes de nível médio, considerados empreendedores internos, uma vez que suas ações disputam os recursos da organização. Uma vez tenham conseguido difundir sua idéia à alta gerência, essas ações isoladas tendem a ganhar corpo de estratégias organizacionais.

NODA e BOWER (In MINTZBERG e QUINN, 1998) entenderam a formação de estratégias como sendo:

Um processo cognitivo no qual forças tecnológicas e do mercado inicialmente mal definidas, são comunicadas à organização, e as iniciativas estratégicas são desenvolvidas principalmente por gerentes linha de frente que, normalmente, possuem conhecimentos específicos sobre tecnologia e estão mais próximos do mercado(...) O papel dos executivos é limitado porque eles não possuem, necessariamente, conhecimento ou informações adequadas para avaliar aspectos técnicos e econômicos das iniciativas estratégicas (...) portanto, iniciativas estratégicas emergem principalmente de atividades gerenciais da linha de frente e nível médio (...).

BURGELMAN, a partir da teoria de BOWER (apud MINTZBERG et al, 2000) desenvolveu o modelo de Empreendimento Corporativo Interno, conforme mostrado na figura 22 , a seguir:

		Processos Básicos		Processos Superpostos	
		Definição	Ímpeto	Contexto Estratégico	Contexto Estrutural
Gerência de níveis	Administração Corporativa	Monitoração	Autorização	Racionalização	Estruturação
	Gerência de Desenvolvimento de Novos Empreendimentos	Treinamento Administração	Formação Estratégica	Defesa Organizacional Esboço	Negociação
	Gerente Líder do Grupo de Empreendimento	Ligação Técnica e Necessidade	Defesa do Produto Esforço Estratégico	Filtragem, Geração de Idéia, Contrabando	Questionamento

Figura 22 – Empreendimento Corporativo de Burgelman

Fonte: MINTZBERG et al, 2000

O processo se inicia no nível hierárquico mais elementar, normalmente através de um questionamento de alguém que conhece tecnicamente muito bem a atividade que esta sendo desenvolvida. Essas idéias são filtradas e passam a ser defendidas pela gerência de linha de frente, como a proposta de um novo produto.

Um nível acima, na gerência média, as estratégias ganham corpo e são realmente esboçadas e formadas, para que possam ser negociadas em nível organizacional.

Por fim, a alta gerência se encarrega de racionalizar e estruturar a estratégia, aprovando-a e inclusive provendo os recursos necessários a sua implantação. Como os executivos seniores dão a última palavra, normalmente atribui-se a eles a formulação das estratégias, quando na verdade são frutos de um longo processo de formação.

MINTZBERG (1987) afirma que, estratégias são como ervas daninhas, nascem e proliferação em qualquer lugar onde as pessoas tenham capacidade de aprendizado. Passam a ser estratégias organizacionais, quando se desenvolvem o suficiente para abranger a empresa como um todo. Mantendo a analogia com as plantas, o processo estratégico formal assemelha-se a uma estufa, onde condições específicas de pressão e calor, variáveis ambientais, precisam ocorrer para que a planta ou estratégia floresça.

A maioria das mudanças nas organizações tende a ser incremental e que quando uma revolução no setor se aproxima, se costuma fazer uso de estratégias que vêm surgindo como padrões de ação, ervas daninhas. A partir da adoção organizacional dessas estratégias, ocorre um “salto quântico”, e a empresa passa a atuar em um novo padrão de desempenho. Segue-se um novo ciclo de mudanças incrementais (MINTZBERG In. PORTER e MONTGOMERY, 1998).

MINTZBERG et al (2000) definiram as premissas da Escola do Aprendizado:

A natureza complexa e incerta do ambiente da organização e a crescente e variada gama de conhecimentos necessários à implementação da estratégia, tornam o controle do processo impraticável, e indistinguíveis, formulação e implementação. O processo de formulação de estratégias é um aprendizado ao longo do tempo.

O líder é o personagem principal do aprendizado organizacional, formulador de estratégias, mas todos, de certa forma, aprendem, portanto, todos são estrategistas em suas devidas proporções.

Este aprendizado é dado de forma emergente: a partir da ação e análise retrospectiva.

O papel da liderança é gerenciar o aprendizado estratégico não de deliberar estratégias.

As estratégias aparecem como padrões do passado, depois como planos para o futuro, por fim, passam a ser perspectivas que orientam o comportamento geral dentro de uma organização.

A estratégia depende do aprendizado organizacional e este depende das capacidades da organização. A idéia de competências distintivas, criada pela Escola do Design, foi expandida por HAMEL e PRAHALAD, que a colocou no centro da competitividade.

HAMEL e PRAHALAD (1995:32) afirmam que *“a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo. Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar o próprio mapa”*.

E também, que *“a competição pelo futuro não é uma competição de produto versus produto ou negócio versus negócio, mas de empresa versus empresa – o que chamamos de competição inter-empresas.”* (HAMEL e PRAHALAD, 1995:37). Três motivos principais estão relacionados a esta afirmação: primeiro, que dificilmente a competição se encaixará nos limites de uma unidade de negócios; segundo, que a unidade de negócio não tem como reunir

todas as competências necessárias para atuar na arena competitiva do futuro, essas competências podem estar distribuídas ao longo da corporação; e, terceiro, os investimentos financeiros, de recursos humanos e de tempo necessários ao desenvolvimento de novas competências, podem estar além da capacidade de absorção de uma unidade de negócios. Resumidamente, a empresa precisa se ver como um portfólio de competências e definir sua estratégia de mercado em função das oportunidades ímpares criadas por elas.

Por fim, afirmam que tal qual uma gravidez, que envolve concepção, gestação e parto, a competição pelo futuro envolve três fases:

A competição pela previsão e liderança intelectual: que significa entender os mecanismos de mudança do setor e pensar o futuro de forma criativa, inovadora, em última análise, criação de uma arquitetura estratégica que permita a empresa estar à frente de seu destino.

Gerência dos caminhos da migração: orientar e desenvolver suas competências essenciais, quando necessário cooptá-las através de coalizões, para encurtar o caminho entre o presente e o futuro desejado.

Competição pela participação no mercado: a partir deste ponto as estratégias são conhecidas, criar uma rede mundial de fornecedores, maximizar eficiência e produtividade, posicionar-se no mercado, tomar fatias de mercado críticas da concorrência, etc.

Segundo MINTZBERG (2000:162) a teoria da dinâmica das capacidades organizacionais de HAMEL e PRAHALAD, é baseada nos conceitos de competência essencial, intenção estratégica, alavancagem de recursos.

Competência Essencial

Um conjunto de habilidades ou tecnologias que permite a uma empresa oferecer um benefício substancial ao cliente, capacidades que contribuirão de forma desproporcional para o valor percebido pelo cliente, capacidades subjacentes à liderança em uma gama de produtos ou serviços, de uma forma geral, segundo HAMEL e PRAHALAD (1995:235) condicionadas por três fatores:

Valor percebido pelo cliente: uma competência é dita essencial quando contribui de forma substancial para aumentar o valor percebido pelo cliente, de um bem ou serviço, exceção feita ao caso da competência gerar grandes ganhos em termos de custo.

Diferenciação entre os concorrentes: se não for única, ao menos uma competência precisa ser rara, singular.

Capacidade de expansão: a competência essencial precisa ser portadora de futuro, ou seja, permitir que a partir dela seja gerada uma gama de novas aplicações, possibilidades de geração de valor para o cliente.

Intenção Estratégica

A visão tradicional da estratégia concentra-se no ajuste entre os recursos existentes e as oportunidades emergentes, a intenção estratégica cria, por definição, um desajuste entre recursos e aspirações.

Uma intenção estratégica ambiciosa e estimulante oferece a energia emocional e intelectual para a jornada, por ser um objetivo que os funcionários percebem como sendo inerentemente válido.

Segundo HAMEL e PRAHALAD (1995:157) a intenção estratégica precisa criar na organização, três noções:

Noção de direção: precisa traduzir o destino pelo qual a empresa procura, onde a empresa quer chegar. O desafio está em fazer esta noção ser compreendida por todos na organização.

Noção de descoberta: para ser inspirador, esse destino precisa ser inovador, diferenciado dos destinos procurados pelos concorrentes, ou seja, a declaração de missão da empresa precisa fugir do lugar comum.

Noção de destino: o novo destino precisa valer a pena, não só na ótica da gerência sênior, mas, na de todos. A força de trabalho se sente pouco motivada a cooperar com objetivos organizacionais, quando estes não têm significado para eles.

Alavancagem de Recursos

Uma empresa pode ser avaliada por seus recursos, porém, a limitação deles não significa, necessariamente, um obstáculo a liderança global, nem tampouco, a abundância de recursos é garantia de manutenção da liderança. Existe uma grande diferença de desempenho competitivo entre empresas de um mesmo mercado em função do impacto que elas conseguem provocar com uma determinada quantidade de recursos. A capacidade de alavancar recursos é o mecanismo de seleção definitivo das empresas líderes do setor e pode

ser obtida de cinco formas diferentes, conforme demonstra modelo de HAMEL e PRAHALAD (1995) a seguir:

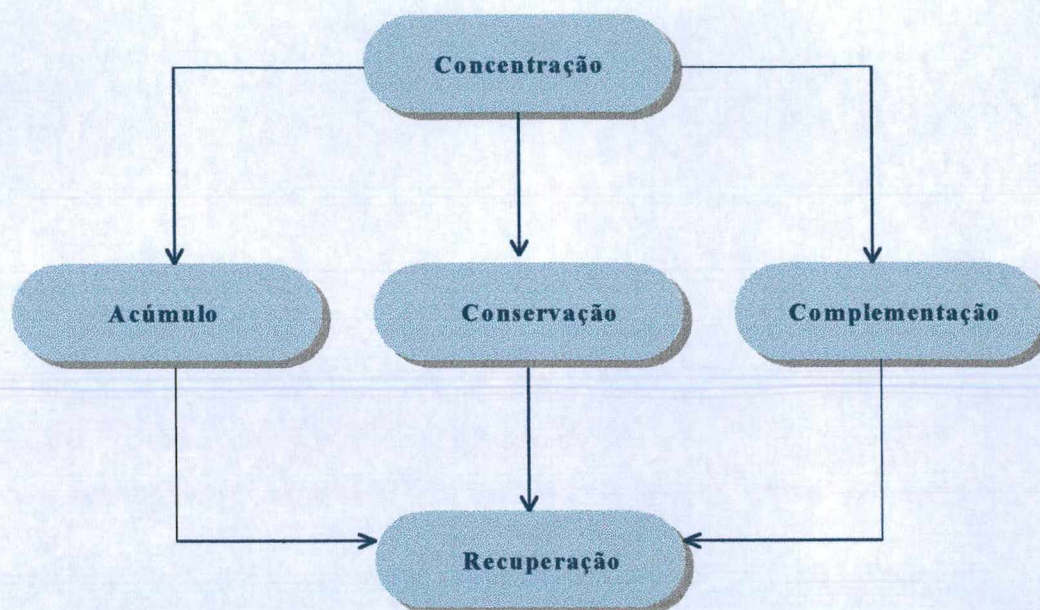


Figura 23 – Modelo da Alavancagem de Recursos

Fonte: HAMEL e PRAHALAD, 1995

A primeira delas é a concentração de recursos condicionada por três fatores:

Convergência: criação de um consenso sobre as metas estratégicas.

Foco: especificação de metas de melhoria precisa.

Direcionamento: ênfase nas atividades mais valorizadas.

A concentração impede que esforços sejam perdidos em atividades que pouco contribuam para o sucesso da estratégia.

A segunda é o acúmulo de recursos possibilitado por dois fatores:

Aprendizado: uso total das capacidades dos funcionários e das experiências adquiridas no dia-a-dia.

Empréstimo: acesso a recursos de parceiros.

A terceira forma é o acúmulo e seus fatores críticos são:

Mistura: combinação de atividades de forma inovadora

Equilíbrio: garantia de ativos complementares críticos

Reciclagem: reutilização de habilidades e recursos

Cooptação: descoberta de uma causa comum a outras empresas

Proteção: resguardo dos recursos contra ataque dos concorrentes

A quarta é a recuperação dos recursos, caracterizada pela idéia de se ter retorno rápido sobre os recursos investidos, expedição dos recursos.

Finalmente, a conservação pode ser entendida como a busca cuidadosa da manutenção dos recursos alavancados.

Para KANTER (1996) a manutenção da competitividade de uma empresa no futuro está associada a sua capacidade de desenvolver processos de negócio classe mundial, ou seja, baseados em três ativos intangíveis:

Conceitos: melhores e mais avançados conhecimentos e idéias.

Competência: habilidade de operar de acordo com os mais altos padrões em qualquer lugar.

Conexões: os melhores relacionamentos, que permitem acesso aos recursos de outras pessoas e organizações no mundo inteiro.

É uma outra forma de analisar competências essenciais de uma organização.

MINTZBERG et al (2000) como crítica à Escola do Aprendizado, alertam para o perigo de se deixar de ter uma estratégia. Também para a possibilidade de se perder uma estratégia coerente e viável, para que iniciativas novas e interessantes sejam tentadas em nome do aprendizado. Por fim, o aprendizado incremental pode levar a empresa a desenvolver estratégias que ninguém queria, atraindo a organização para uma posição indesejável.

A Escola do Aprendizado trouxe à luz temas como aprendizado organizacional, estratégias emergentes, a necessidade da contribuição da linha de frente para a concepção da estratégia, questionou a rigidez do planejamento e posicionamento e, principalmente, definiu o que seriam competências essenciais e a forma de se obter vantagem competitiva a partir delas. Por isso, independentemente do modelo para formulação de estratégias adotado, alguns desses conceitos foram adotados por empresas e executivos, respaldando a importância dessa escola.

2.3.7. ESCOLA DO PODER

A literatura sobre estratégia traz uma série de modelos, metodologias e processos para formulação, formação e implementação de estratégias que a Escola do Poder não nega, porém, ela acredita que no centro da questão está a necessidade de um líder, coalizão dominante ou empresa, precisa negociar com os demais interessados qualquer decisão tomada, uma vez que, decisões envolvem valores, idéias, sentimentos.

BOLMAN e DEAL (apud MINTZBERG et al, 2000) apresentam algumas preposições sobre o mundo da política organizacional, a seguir:

Organizações são coalizões de vários indivíduos e grupos de interesse.

Existem diferenças duradouras, entre membros de coalizões, em valores, crenças, informações, interesses e percepções da realidade.

A maior parte das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos.

Recursos escassos e diferenças duradouras dão ao conflito um papel central nas dinâmicas organizacionais e torna o poder o recurso mais importante.

Metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre diferentes interessados.

MINTZBERG (2000) afirma que:

(...) estratégias pretendidas não são apenas guias para ação; elas também são sinais de mudanças em relações de poder. Quanto mais importante a estratégia e mais descentralizada a organização, mais provável a existência de manobras políticas.

Um maior número de pessoas com poder de decisão, que serão afetadas pela estratégia, exige da liderança uma grande articulação para encontrar a configuração que obtenha apoio de todos.

A “análise de interessados”¹¹ é uma corrente bastante difundida da Escola do Poder e se caracteriza por dividir o conjunto de indivíduos envolvidos direta e indiretamente no processo de negócios e na estratégia em grupos de interesse especial como acionistas, empregados, governo.

¹¹ Termo conhecido na literatura de negócios como *Stakeholders*.

FREEMAN (apud MINTZBERG et al, 2000) afirma que o primeiro passo para desenhar uma estratégia aderente ao comportamento de grupos de interessados é estudar este comportamento. Depois buscar coalizões possíveis entre os grupos de interessados.

Duas outras abordagens são, a estratégia como uma manobra para desorientar a concorrência e a formação de alianças estratégicas como diferencial competitivo.

PORTER (In PORTER e MONTGOMERY, 1998) afirma que, em função da rivalidade entre os concorrentes de um setor, eles costumam manobrar para obter um posicionamento mais favorável e diz ainda:

(...) o estrategista é capaz de desenvolver um plano de ação que inclui (1) o posicionamento da empresa, de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas; e/ou (2) a influência no equilíbrio, através de manobras estratégicas, melhorando, dessa forma, a posição da empresa; e/ou (3) a antecipação de mudança nos fatores subjacentes às forças e da reação, através da escolha de uma estratégia adequada ao novo equilíbrio competitivo antes do seu reconhecimento pelos concorrentes”.

Na mesma linha de raciocínio, WIND (In. DAY e REIBSTEIN, 1999) apresenta a teoria da estratégia preemptiva, sintetizada na afirmação de que:

Além das simples respostas ou ações ofensivas, as estratégias preemptivas agem sobre o concorrente antes que ele faça o movimento. A preempção eficaz pode ser uma das estratégias de mais difícil formulação e implementação, mas é também uma das mais poderosas.

WIND (In. DAY e REIBSTEIN, 1999) cita alguns exemplos de estratégias deste tipo:

Capacidade de imobilização: Uma empresa pode anunciar um grande aumento na capacidade de produção de um determinado item e desestimular rivais a construírem novas fábricas.

Obstrução de mercados: Lançar produtos em diversos mercados, simultaneamente pode dificultar o acesso de concorrentes a mercados globais.

Obstrução de mentes: Anunciar o lançamento de um produto bem antes de sua disponibilização para o mercado, pode inibir o interesse pelo produto da concorrência.

Bloqueio da ação pretendida pelo concorrente: Uma vez identificada, uma ação da concorrência pode ser anulada por meio de uma atitude defensiva.

WIND também define as três análises necessárias ao desenvolvimento de uma estratégia preemptiva:

- a) Determinar que direção os concorrentes ou mercado estão tomando ou poderiam tomar;
- b) Identificar as estratégias para chegar lá antes ou bloquear tais movimentos;
- c) Determinar se estas estratégias são factíveis e coerentes com as atuais metas estratégicas das empresas e se podem afetar os objetivos, ações e reações dos concorrentes.

Em fim, tal qual em um jogo de xadrez, campanhas militares ou estratégias de negócio, manobras estão associadas à identificação dos movimentos do inimigo e à tentativa de levá-lo ao erro.

Uma vez que a competição torna-se cada vez mais acirrada, as empresas não conseguem reunir todas as competências necessárias para atuar de forma segura na arena de negócios, assim, recorrem a parceiros estratégicos com os quais divide recursos e riscos necessários a entrada ou manutenção em dado mercado. Segundo MINTZBERG et al (2000) existem três modalidades associadas à formação de parcerias estratégicas entre empresas:

Redes: além das estratégias corporativas, que definem em que negócios as empresas devem entrar e estratégias de negócios, relacionadas a forma como a empresa vai competir em cada negócio, existe a necessidade de desenvolver estratégias no nível coletivo, considerando as interdependências entre empresas de uma mesma cadeia produtiva e relacionadas (ASTLEY e FOMBRUN apud MINTZBERG et al, 2000).

Alianças Estratégicas: entre empresas que atuam no mesmo setor, utilizadas para compartilhar competências complementares, recursos estratégicos ou riscos do desenvolvimento de uma nova plataforma de produtos ou entrada em um novo mercado.

Terceirização Estratégica: É uma das formas mais utilizadas de acordo cooperativo, onde uma parcela das atividades de um processo de negócios é feita por terceiros. Existem exemplos de empresas que focam suas atividades em pesquisa, desenvolvimento e marketing e de outras na manufatura.

A formação de alianças estratégicas ou redes é fundamental para o caso de pequenas e médias empresas que pretendem atingir mercados globais. Também para empresas que pretendem penetrar em mercados onde a legislação impeça que uma empresa estrangeira atue em igualdade de condições que uma local. Faz-se necessária para a compreensão das

peculiaridades de mercados críticos e com características culturais marcantes. Por fim, é imprescindível para a formação de um padrão classe mundial nas organizações (KANTER, 1996).

MINTZBERG et al (2000) apresentam as premissas da Escola do Poder, a seguir:

- A formação de estratégia é moldada por poder e política, seja como processo dentro da organização ou como um comportamento da própria organização em seu ambiente externo.
- As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas.
- O poder micro vê a formação de estratégia como a interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo.
- O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas, bem como, de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

Foram descritos muitos processos para a formulação de estratégias, faltavam dois aspectos da questão: (1) de que forma essas estratégias seriam negociadas internamente e, (2) de que forma elas afetariam os relacionamentos externos da corporação. A Escola do Poder se propõe a elucidar estes dois problemas, por isso, seus temas são muito explorados na literatura e aplicados em empresas, especialmente os referentes a formação de alianças estratégicas e redes. A Escola do Poder se configura em uma das mais influentes do final dos anos noventa.

2.3.8. ESCOLA CULTURAL

Enquanto a Escola do Poder lida com a influência de políticas internas na promoção de mudanças estratégicas, a Escola Cultural preocupa-se com a influência da cultura organizacional na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, com a resistência às mudanças estratégicas.

Cultura organizacional pode ser traduzida como cognição coletiva, estando demonstrada nas tradições, nos hábitos e em manifestações tangíveis da empresa como, símbolos, edifícios e produtos (MINTZBERG et al, 2000).

PETTIGREW (apud MINTZBERG et al, 2000) declara que a cultura organizacional pode ser vista como um tecido cultural expressivo e, *“como o tecido humano, une os ossos da estrutura organizacional aos músculos do seu processo(...)”* *“a cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico”*.

Um passo além da cultura organizacional é a ideologia, ou conjunto de crenças compartilhadas profundamente por seus membros, que distingue a organização das demais (MINTZBERG et al, 2000). Associada muitas vezes à política, podem ser encontradas em empresas do mercado competitivo.

As premissas da Escola Cultural, apresentadas por MINTZBERG et al (2000) são as seguintes:

- A formação de estratégias é um processo de interação social, baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros de uma organização.
- Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, na maioria dos casos, tácito, reforçado pela formalização.
- Os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura.
- A estratégia assume a forma de perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas e refletidas nos padrões de utilização de recursos e capacidades.
- A cultura e, em especial, a ideologia, não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a manutenção, a perpetuação das existentes; tendem a promover a mudança de posição dentro de uma perspectiva estratégica global.
- Especialmente em relação à última, vale a pena citar o exemplo da entrada da McDonald's no mercado de café da manhã, ou seja, um novo posicionamento a partir da mesma perspectiva de refeições rápidas e higiênicas.

Para MINTZBERG (2000) deve-se analisar a influência da cultura na estratégia através de cinco aspectos. O primeiro está relacionado ao estilo de tomada de decisões, o modelo de análise de informações, os filtros perceptivos dos decisores, crenças e a lógica dominante. O segundo diz respeito à consistência de comportamento ao longo do tempo, o que pode significar resistência à mudança. O terceiro é a necessidade de se superar a inércia estratégica da cultura organizacional. O quarto, a atuação de valores dominantes, presentes em frases de efeitos e slogans, e, finalmente, o quinto aspecto a ser levado em consideração é o

choque de culturas verificado no caso de aquisições, fusões, alianças estratégicas e expansões geográficas.

A Escola Cultural não trouxe, nem tinha por objetivo, trazer à luz, um modelo específico para a formulação de estratégia, e sua influência foi mais pronunciada apenas em alguns países da Escandinávia e do Oriente. Mas, aspectos culturais das estratégias estão sendo cada vez mais considerados, por mostrarem-se elementos facilitadores ou complicadores do sucesso, especialmente, após o fenômeno da globalização da economia, onde culturas absolutamente diversas precisam conviver e se relacionar de forma convergente dentro da mesma corporação.

2.3.9. ESCOLA AMBIENTAL

Enquanto as demais escolas da estratégia focam seus estudos no formulador ou estrategista, nas empresas, suas forças e fraquezas ou no processo de aprendizagem organizacional; a Escola Ambiental tem como principal objeto de estudo o ambiente externo à empresa, que é encarado não como um fator, mas como o ator mais importante no cenário competitivo.

O ambiente esteve presente na maioria das escolas, mas nesta, é encarado como uma força que transforma a geração de estratégias em uma reação às condicionantes ambientais.

MINTZBERG et al (2000) definem as premissas da Escola Ambiental como sendo:

O ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia;

A organização deve responder a essas forças, ou será eliminada;

Assim, a liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização.

As organizações acabam se agrupando em nichos distintos, do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis.

Mesmo atuando em mercados, setores e até segmentos comuns, empresas costumam apresentar quadros de desempenho diferentes, isso porque, segundo MINTZBERG et al (2000) quatro dimensões ambientais afetam a maneira pela a qual as empresas atuam:

a) Estabilidade: quanto mais dinâmico o ambiente de uma organização, mais a estrutura precisa ser flexível, a padronização e a formalização são muitas vezes inviáveis. Por outro lado, em ambientes estáveis, onde as mudanças ocorrem de forma lenta e incremental, as estruturas organizacionais tendem a ser maiores e mais padronizadas.

b) Complexidade: um ambiente complexo exige a descentralização do poder, da tomada de decisão, porque isso aumenta a capacidade da empresa de lidar com múltiplas realidades. Ao contrário, um ambiente simples fortalece a posição de um controle corporativo central.

c) Diversidade de Mercado: Quanto mais diversificado um mercado, mais as corporações tendem a dividir-se em unidades de negócio, a fim de ganhar escala ou flexibilidade, apresentando uma estrutura mais horizontal. Em mercados menos diversificados, encontram-se empresas mais integradas e verticais.

d) Hostilidade: Um ambiente hostil normalmente exige coordenação e controle mais ativos, assim, empresas em ambientes hostis costumam, ainda que temporariamente, ser mais centralizadas.

O planejamento estratégico acredita que o ambiente é uma entidade isolada e imutável, que evolui gradualmente a partir de condições atuais. A empresa, a partir de um diagnóstico do presente, pode preparar-se para o futuro. A Escola Ambiental busca uma lógica exatamente oposta ao defender que o ambiente é o grande ator da formulação de estratégias, ditando regras que as empresas, executivos e planejadores não podem deixar de seguir. Se a geração de estratégias não pode ser um processo totalmente deliberado, como no caso do planejamento, também não é totalmente emergente, tal qual na Escola Ambiental. Respeitados limites, a principal contribuição desta escola está no sentido de se reconhecer a influência de oscilações em variáveis ambientais na eficácia de estratégias de negócios.

2.3.10. ESCOLA DA CONFIGURAÇÃO

Representa proposta de se adequar o modelo de formulação de estratégias às empresas e não o contrário. Portanto, não descarta nenhum dos conceitos das escolas anteriores, apenas assume a limitação deles, baseada em dois aspectos: a configuração assumida pela empresa e o processo de mudança dessa configuração, ao longo do tempo. MINTZBERG e QUINN (1998) afirmam a existência de seis mecanismos básicos de coordenação dentro de uma organização, as configurações:

a) Organização Empreendedora: Com estrutura simples, formada basicamente por uma pequena cúpula e uma grande base responsável pela operação, apresenta a flexibilidade como a principal característica. Há pouca formalidade nos processos e o líder assume o papel fundamental nos processos de negócios;

b) Organização Maquinal: Ao contrário da organização empreendedora, é o ápice da administração científica. A ênfase no projeto, padronização e manutenção dos sistemas é a principal característica. Uma grande estrutura com muitos níveis hierárquicos e processos burocráticos.

c) Organização Profissional: Burocrática como a maquinal, mas com ênfase nas habilidades e não processos ou resultados deles. O treinamento e desenvolvimento de colaboradores são muito valorizados, assim como a socialização do poder de decisão. São organizações pouco verticalizadas, onde o poder está associado ao conhecimento.

d) Organização Diversificada: Caracterizada por um conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma estrutura administrativa não muito rígida. Cada unidade pode desenvolver sua própria estrutura para lidar com o ambiente, o poder central normalmente **as mantém sob controle utilizando indicadores** de desempenho.

e) Organização Inovadora: Ocorre sempre que a sobrevivência da organização está associada a inovações complexas, envolvendo a utilização de recursos intensos em conhecimento. A gerência de linha praticamente compartilha do mesmo poder que a gerência intermediária, na organização, em função do alto grau de capacitação necessária à mesma.

f) Organização Missionária: Uma cultura muito forte promove uma divisão muito tênue no trabalho de gerentes intermediários, de linha e pessoal de operação. Há uma grande liberdade de ação, embora fortemente orientada por valores e crenças comuns.

MINTZBERG et al (2000) relacionam as premissas da Escola da Configuração:

Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características.

Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação.

Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas.

Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo ser capaz de reconhecer e de se adaptar às necessidades de transformação rápidas.

Assim sendo, o processo de formulação de estratégias pode assumir a forma de qualquer uma das metodologias apresentadas pelas demais escolas, dependendo do contexto.

As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou manobras para enganar a concorrência, também em função do contexto.

O processo de mudança organizacional é outro foco da Escola da Configuração, e, neste sentido, DICKHOUT, DENHAM e BLACKWELL (apud MINTZBERG et al, 2000), delinearam seis estratégias básicas de mudança, a partir de um estudo da MAKINSEY, a saber:

a) Evolucionária/Construção de Instituição: Uma reforma gradual dos valores da empresa, das estruturas do topo e das medidas de desempenho, para que os gerentes de linha possam conduzir a mudança.

b) Choque e Novo Foco: Para sacudir uma estrutura de poder congestionada, os líderes eliminam camadas na alta direção, definem novas unidades de negócios e reprojeta os processos gerenciais.

c) Seguir o Líder: Para resultados imediatos, os líderes iniciam grandes mudanças a partir do topo, por exemplo, vendendo os negócios fracos, removendo, ao mesmo tempo, somente os gargalos organizacionais mais críticos.

d) Foco em Frentes Múltiplas: Neste caso, a mudança é conduzida por equipes de tarefas, cujas metas são mais amplas, como redução de custos e estímulo às vendas.

e) Reconcepção Sistemática: Novamente, equipes de tarefas conduzem o processo para elevar o desempenho, mas a reconcepção de processos essenciais e outras mudanças organizacionais tendem a ser planejadas em paralelo.

f) Mobilização no Nível de Unidade: Os líderes da mudança delegam poderes a equipes de tarefas para aproveitar as idéias reprimidas de gerentes de nível intermediário e de funcionários de linha de frente.

MINTZBERG et al (2000:239) apresentam um modelo para avaliação dos processos de mudança organizacional, o Cubo da Mudança, conforme figura 24, a seguir:

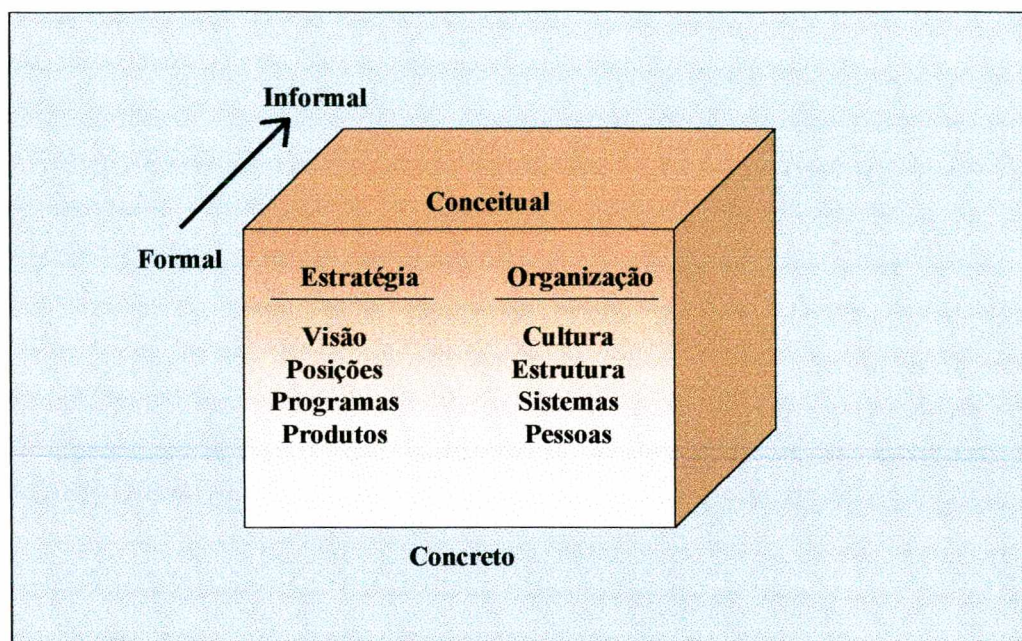


Figura 24 – O cubo das mudanças de Mintzberg.

Fonte: MINTZBERG et al, 2000

Na face do cubo, as duas dimensões da mudança: estratégia e organização. Estratégia diz respeito às mudanças na direção para a qual a empresa caminha e organização ao estado em que a empresa está hoje.

De cima para baixo, as mudanças vão de conceituais, como visão e cultura, a concretas, como produtos e pessoas. Também uma mudança pode variar de formal, como as mudanças na face frontal do cubo, a informal, o certo é que mudanças organizacionais envolvem todo o volume do cubo.

Uma outra forma de avaliar o processo de mudança é através das mudanças na concepção do negócio. Tanto que HAMEL (2000) afirma que a única forma de desenvolver desempenho superior é ser capaz de revolucionar o setor, e ainda, que *“para revolucionar o setor é preciso desenvolver a capacidade instintiva de racionar sobre os modelos de negócio na sua inteireza”*.

HAMEL (2000) desenvolveu um modelo, apresentado na figura 25, para auxiliar o processo de avaliação do modelo de negócio de empresas e possibilitar a identificação de oportunidades para obter desempenho acima da média, a partir da inovação na definição dele.

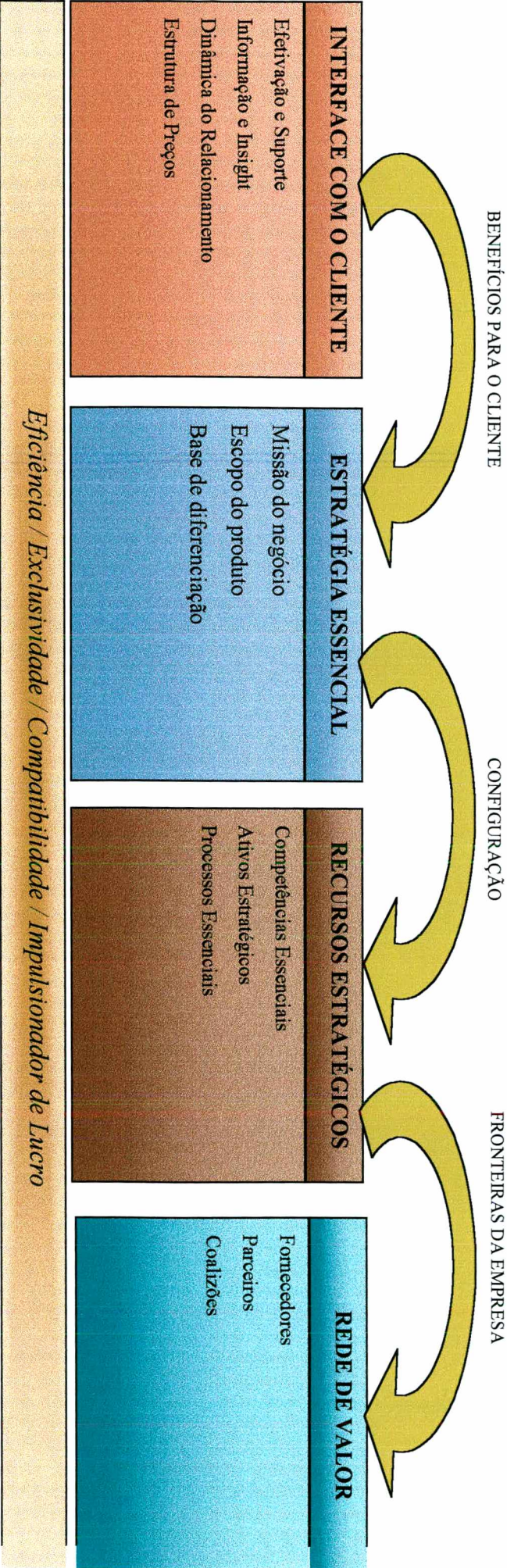


Figura 25 – Modelo de negócios de Hamel
Fonte: HAMMEL, 2000

As quatro estruturas principais são: estratégia essencial, recursos estratégicos, interface com o cliente e rede de valor. Essas estruturas são interligadas por elementos intermediários: configuração de atividades, benefícios para o cliente e limites da empresa. A base do modelo de negócios é formada por quatro fatores que determinam seu potencial de lucro: eficiência, exclusividade, compatibilidade e impulsores de lucro.

2.3.10.1. Estratégia Essencial

Corresponde à síntese das opções estratégicas da empresa e pode ser entendida como a forma pela qual decidiu atuar no mercado. É composta pelos seguintes elementos:

a) Missão do Negócio: objetivo geral da estratégia ou o que o modelo de negócio pretende realizar ou oferecer. Um negócio inovador deve eliminar pontos cegos para representar vantagem competitiva.

b) Escopo Produto/Mercado: essência de onde a empresa compete, ou seja, que clientes atende e não, qual área geográfica cobre e em que segmentos de produto atua. Definir o escopo de forma original pode ser uma forma de inovar no conceito de negócios.

c) Base de Diferenciação: como a empresa compete e de que forma ela se diferencia dos concorrentes.

2.3.10.2. Recursos Estratégicos

Segundo HAMEL (2000) *“toda a vantagem competitiva digna do nome se baseia em um conjunto único de recursos específicos da empresa. A mudança drástica da base de recursos utilizados na competição pode ser fonte de inovação no conceito de negócio”*. Os recursos estratégicos podem ser representados por:

Competências Essenciais: conjunto de conhecimentos e habilidades da empresa, exclusivos e de importante contribuição para o valor percebido pelo cliente.

Ativos Estratégicos: correspondem as propriedades da empresa, excluindo-se a experiência. Como exemplo deste tipo de recurso estão incluídos plantas, infra-estrutura,

patentes, bancos de dados sobre clientes, ou qualquer outro recurso que seja raro ou valioso, em relação ao mercado em questão.

Processos Essenciais: métodos, rotinas, o que a empresa realmente executa são ativos ou habilidades associadas a eles. Representam o processo de conversão de ativos, tangíveis ou não, e insumos em valor para o cliente.

2.3.10.3. Configuração

Como intermediária entre a estratégia e recursos estratégicos, representa a forma pela qual eles relacionam-se para dar suporte a uma estratégia específica. Como sempre, os recursos são limitados e, muitas vezes, aquém da intenção estratégica, configurá-los de forma a otimizar sua utilização é base do desenvolvimento de um modelo de negócios eficiente.

2.3.10.4. Interface com o Cliente

Principalmente em função da revolução nas comunicações e do aumento dos níveis de exigência do mercado consumidor, a empresa precisa desenvolver o relacionamento com o cliente. A interface representa esse relacionamento e é composta por:

a) Efetivação e Suporte: modo pelo qual a empresa alcança o cliente e os serviços de suporte oferecidos a ele.

b) Informação e Insight: o conhecimento obtido através do relacionamento com o cliente e utilizado na melhoria dele. Relacionado à capacidade da empresa de extrair idéias e oportunidades, a partir da interação com o cliente.

c) Dinâmica do Relacionamento: natureza, intensidade e meio utilizado no relacionamento com o cliente. Em outras palavras, o grau de afinidade entre a empresa e o cliente.

Estrutura de Preços: pelo o que, quanto e de que forma o cliente é cobrado. Tem uma relação muito dependente do valor percebido pelo cliente e a partir desta ótica permite uma atuação diferenciada no mercado.

2.3.10.5. Benefícios para o Cliente

Situado entre a estratégia essencial e a interface com o cliente, este elemento do modelo de negócios diz respeito às reais necessidades do cliente que o produto ou serviço visa atender. Uma otimização do conjunto de benefícios deve ser buscada para redução dos custos, porém, deve-se ter a noção de que o cliente geralmente define uma compra pelo produto que oferece o máximo de benefícios, dentro de uma mesma categoria de preços.

2.3.10.6. Rede de Valor

É certo que uma empresa não pode reunir todos os ativos estratégicos ou competências essenciais para atuar em determinado setor, por isso, existe uma rede de valores que circunda a empresa e se posta a montante ou a jusante dela. A rede de valores é composta por:

Fornecedores: a gerência de fornecedores pode ser diferencial competitivo importante;

Parceiros: empresas que detêm recursos ou competências complementares;

Coalizões: alianças entre empresas tipicamente concorrentes, em função da necessidade de investimentos pesados ou da resolução de problemas comuns, de difícil solução individual.

2.3.10.7. Fronteiras da Empresa

Entre os recursos estratégicos e a rede de valor, define quais recursos e atividades a empresa deve desenvolver e manter sob seu domínio e quais devem ser delegados à rede de valores.

A base de sustentação de qualquer modelo de negócio é seu potencial de gerar riqueza. São fatores determinantes:

a) Eficiência: o valor atribuído pelos clientes aos benefícios fornecidos deve exceder os custos de produção, a margem é um indicador da eficiência do negócio.

b) Compatibilidade: os elementos de um modelo de negócios devem se reforçar mutuamente, ou seja, devem apresentar consistência interna em relação à estratégia de negócios.

c) Impulsores de Lucro: mais do que um negócio apenas lucrativo, a idéia de impulsores de lucro visa à criação de lucros extraordinários. Impulsores se baseiam em quatro mecanismos distintos.

d) Retornos Crescentes: sair na frente pode significar obter vantagem suficiente para possibilitar o próximo salto qualitativo.

e) Bloqueio dos Concorrentes: ocupar o mercado de uma tal forma que não exista espaço para atuação da concorrência.

f) Economias Estratégicas: decorrentes não da eficiência operacional, mas da concepção do modelo de negócios, que define escala, foco e escopo do mercado.

g) Flexibilidade Estratégica: uma empresa será capaz de gerar lucros mais altos se for capaz de permanecer sintonizada as mudanças no mercado.

Um outro modelo mais simplificado de negócios, com ênfase na geração de lucros superiores é o desenvolvido por SLYWOTZKY e MORRISON (1998) baseado nas seguintes etapas:

Seleção de clientes: escolha de quais clientes servir, quais agregar real valor, de quais gerar lucro.

Captura de valor: como gerar lucro, como captar sob a forma de lucro, uma parte do valor gerado para o cliente, qual modelo de lucro utilizar.

Diferenciação/Controle estratégico: como posso garantir um fluxo de lucros, por que clientes que a empresa selecionou devem comprar seus produtos, o que torna a

proposição de valor da empresa única no mercado, que pontos estratégicos controlar para equilibrar o poder de clientes e da concorrência.

Escopo: que atividades executar, que serviços vender, que atividades ou funções executar internamente, quais terceirizar ou oferecer em conjunto com um parceiro.

Analisando a configuração da empresa, seu modelo de negócios ou a forma pela ela vem modificando sua estrutura ao longo do tempo e o relacionamento destas questões com os processos de formulação de estratégia, a Escola da Configuração tem o mérito de aceitar os principais conceitos das escolas anteriores e aceitar a limitação deles, por acreditar que são válidos sob determinadas condições. Trouxe pouco de novo, mas reuniu, de forma única, conceitos consagrados.

2.4 – COMENTÁRIOS

Das dez escolas estudadas, foram destacadas as seguintes escolas: Design, Planejamento, Posicionamento, Aprendizado, Empreendedora e Cultural.

A escola do design será destacada em função de ser atribuída a ela a criação de termos ainda hoje utilizados para formulação de estratégias empresariais, como a análise SWOT (MINTZBERG et al, 2000).

O planejamento estratégico, que focaliza o processo de formulação de estratégias no aspecto formal, com seus prazos, cronogramas e metas e ainda hoje adotada nas empresas e ensinada nas universidades, como sinônimo de formulação de estratégias.

O posicionamento, cuja idéia central gira em torno da busca de uma posição favorável, pela empresa, principalmente em função dos trabalhos de Porter é bastante utilizado nas organizações.

A escola do aprendizado, que baseia-se na adoção de estratégias emergentes, flexíveis às oscilações do mercado, parecem ser as predominantes principalmente entre as empresas da nova economia.

A experiência parece indicar que as grandes empresas nacionais começam e se desenvolvem graças à iniciativa de um patriarca, por isso será dada ênfase aos pressupostos da escola empreendedora.

Por fim, a escola cultural que transforma o processo de formulação de estratégias em uma iniciativa coletiva, bastante conectada aos valores da organização, também será enfatizada.

A partir das escolas referenciadas acima, foram elaborados dois questionários que, na fase exploratória, a ser detalhada na metodologia, serviram para identificação de elementos de uma determinada escola nas empresas.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Esta pesquisa visa estudar o processo de formulação de estratégias das maiores empresas do Pólo Eletroeletrônico de Manaus, na tentativa de determinar a possível influência desse no desempenho organizacional.

Para isso, foi realizada revisão bibliográfica, onde se buscou identificar os elementos e características das principais escolas para formulação de estratégias.

Uma vez identificadas estas características, foi elaborado um roteiro para entrevistas, questionários A e B, utilizado na etapa exploratória para investigar a presença de premissas e conceitos das escolas na população estudada.

Além das características do processo de formulação de estratégias, buscou-se identificar a forma como as empresas avaliam seu desempenho organizacional e eficácia de estratégias, bem como resultados correspondentes, sejam eles disponibilizados pela empresa, órgãos oficiais ou imprensa especializada.

Finalmente os dados levantados foram consolidados e categorizados, já que para assegurar a participação das empresas na pesquisa foi assumido o compromisso de confidencialidade e de em nenhum momento vincular uma dada informação a uma empresa específica. Informações particularizadas foram apresentadas apenas quando a origem delas não pode ser particularizada, a partir do grupo.

As conclusões seguiram a linha da não particularização, sendo aplicáveis ao grupo como um todo e estando restritas a ele.

3.1. CARATERIZAÇÃO DA PESQUISA

Antes de se descrever o tipo de pesquisa a ser realizado, deve-se apresentar os conceitos envolvidos.

Segundo SILVA e MENEZES (2000) *“pesquisa é um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos”*. A pesquisa é indicada quando não se tem informação suficiente para resolução de um problema.

Uma pesquisa é dita qualitativa quando se torna difícil dissociar aspectos objetivos, coletados no meio ambiente e subjetivos, a partir da interpretação do investigador. Tende a ser descritiva e a análise dos dados é feita de forma indutiva (SILVA e MENEZES, 2000).

Pesquisa exploratória é aquela que visa promover um maior contato entre o investigador e o problema estudado, com vistas a melhorar a compreensão de detalhes específicos. Envolve, além da pesquisa bibliográfica, entrevistas com pessoas relacionadas ao problema, análise de exemplos, etc. (SILVA e MENEZES, 2000).

Logo após ser definido o assunto, escolhido tema e questão de pesquisa *“o investigador deverá efetuar uma revisão bibliográfica sobre o assunto-tema a ser investigado”*. Deverá buscar na bibliografia, fundamentação teórica que dê suporte ao estudo. (SILVA e MENEZES, 2000).

Segundo GIL (apud SILVA e MENEZES, 2000) pesquisa bibliográfica é aquela feita a partir de material publicado como: livros, revistas e internet.

A presente pesquisa pode ser dividida em duas fases:

A primeira consiste de uma pesquisa bibliográfica sobre metodologias e conceitos envolvidos na formulação de estratégias, com o objetivo de mapear os processos de formulação, desdobramento, implementação e avaliação de estratégias empresariais.

A segunda pode ser descrita como uma pesquisa qualitativa e exploratória, composta por uma busca de informações conjunturais sobre o segmento de interesse, o Pólo Eletroeletrônico de Manaus, e informações gerais sobre as empresas; também pela

realização de entrevistas com representantes da alta administração dessas, onde se buscou identificar elementos ou características da metodologia ou processo utilizado para formulação de estratégias utilizadas, depois se esses elementos deveriam justificar a classificação deste processo ou metodologia dentre uma das escolas estudadas na revisão bibliográfica. Nesta etapa usou-se como referência, principalmente, as premissas das escolas apresentadas na bibliografia. Por exemplo, buscou-se verificar se o processo de tomada de decisão era mais centralizado ou participativo; qual a participação do principal executivo das empresas no processo; se havia um setor específico encarregado da formulação, desdobramento, implementação e avaliação da eficácia de estratégias; se o processo era formal com cronogramas, planos de ação e metas bem definidos; Investigou-se a adoção de técnicas específicas e noções como modelos para análise de portfólios, modelo de análise SWOT, modelo das forças de Porter, cenários, entre outros.

Finalmente, independentemente da classificação atribuída à formulação de estratégias verificadas na empresa, buscou-se a existência de impactos das estratégias concebidas no desempenho das empresas. A partir desses impactos e da classificação realizada, procurou-se identificar se um determinado tipo de processo poderia estar vinculado a uma determinado padrão de desempenho, e com isso, para o caso estudado, justificar a hipótese da influência do processo de formulação de estratégias no desempenho organizacional.

3.2. PERGUNTAS DE PESQUISA

A pesquisa objetiva responder as seguintes questões:

- 1) Como as maiores empresas do Pólo Eletroeletrônico formulam, desdobram, implementam e avaliam a eficácia de estratégias?
- 2) Podem ser evidenciados impactos das estratégias implementadas no desempenho organizacional?
- 3) Quais foram as principais causas das mudanças estratégicas ocorridas na população estudada?

4) Quanto dessas mudanças se deve aos processos de formulação de estratégias em questão?

5) Como podem ser classificados os processos de formulação de estratégias das empresas estudadas?

6) Existe uma predominância de um processo específico entre empresas de desempenho superior?

7) Em um ambiente sensível como o brasileiro, as empresas conseguem formular estratégias proativas?

8) Pode-se evidenciar relação entre o processo de formulação de estratégias e o desempenho organizacional.

3.3. POPULAÇÃO DO ESTUDO

O Pólo Eletroeletrônico de Manaus é composto por, aproximadamente, 180 empresas, das quais, menos de 30 de eletrônicos de consumo, com faturamento acima de R\$ 100 Milhões. Nessa pesquisa, foi definida como população de estudo as dez maiores empresas produtoras de eletrônicos de consumo, por representarem, juntas, mais de setenta por cento do faturamento do pólo e terem sido, historicamente, formadoras de tendências e influenciado as demais.

3.4. COLETA DOS DADOS

Foram coletados dados primários, mediante entrevistas junto às empresas em questão. Também dados secundários disponíveis em publicações, como os indicadores estatísticos da SUFRAMA - Superintendência da Zona Franca de Manaus, publicações especializadas e páginas das empresas na internet, além de material de divulgação e relatórios de gestão das empresas. As informações secundárias foram coletadas entre os meses de julho de 2000 a janeiro de 2001 e as entrevistas realizadas no mês de janeiro de 2001. A base de tempo utilizada para coleta de dados foi flexibilizada em função do período de permanência de cada empresa em Manaus. Por exemplo, como as primeiras

empresas chegaram há aproximadamente 30 anos, esta foi a base de tempo utilizada para o levantamento de dados conjunturais e macroeconômicos. Quanto aos aspectos relacionados às mudanças vividas pelas empresas, foram seguidos, conforme o caso, períodos de 15, 10 e cinco anos.

O principal procedimento para a coleta de dados foi uma entrevista, que pode ser classificada como semi-estruturada, já que apresenta um roteiro flexível, com questões abertas, onde se busca extrair a opinião do entrevistado. É necessário esclarecer que, como tática de abordagem às empresas, foi utilizada uma versão condensada do questionário (anexo A) para que as empresas fossem sensibilizadas sobre o assunto e a importância da entrevista. À medida do possível, e com a anuência do entrevistado, procurou-se exaurir todas as questões do Anexo B.

A adoção de um questionário flexível e entrevista semi-estruturada mostrou-se mais adequada em função da experiência adquirida pela FUCAPI¹, empresa na qual trabalha o investigador, em outros trabalhos de semelhante dificuldade desenvolvidas com sucesso no Pólo Industrial de Manaus.

As bases para a elaboração do questionário foram elementos dos modelos de formulação de estratégias, e a entrevista realizada pessoalmente pelo investigador com a participação de um executivo da empresa pesquisada.

Como o executivo da empresa em geral detinha visão sistêmica no negócio e do histórico da empresa, mas não necessariamente estava familiarizado com os conceitos associados à estratégia, a participação do investigador foi importante para traduzir e apresentar o questionário da forma mais didática possível, dentro da linguagem do mercado. Foi observado um processo de aprendizado durante a realização das entrevistas, ou seja, a partir dos resultados alcançados a cada entrevista a abordagem foi sendo ajustada para garantir maior eficácia no processo.

A ordem e profundidade das questões precisaram ser alteradas freqüentemente em função da receptividade e da abrangência das respostas. Houve casos onde o entrevistado adiantava algumas respostas e exauria completamente o assunto perguntado e outros onde foi necessário buscar informações complementares em fontes

¹ Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica, desenvolve há 19 anos estudos e pesquisas sócio – econômicas no Pólo Industrial de Manaus.

secundárias, como a página da empresa na internet. Por conta disso, as entrevistas agendadas para a duração de uma hora com o principal executivo da empresa em Manaus, tiveram duração variável entre 1,5 e 4 horas, algumas vezes envolvendo setores diferentes, como financeiro, diretoria industrial e de engenharia.

Por fim, buscaram-se informações em publicações das próprias empresas, como relatórios institucionais, material de marketing e páginas da internet que confirmassem ou complementassem aquelas obtidas nas entrevistas, como um mecanismo para alocar confiabilidade às informações. Em alguns casos, foi possível trazer este material, o que serviu de apoio à fundamentação das observações, porque, freqüentemente foram encontradas informações como missão de negócio, valores, objetivos estratégicos e relacionados ao desempenho. Durante as visitas, foi observada a existência de quadros, faixas e outros mecanismos utilizados para comunicação de valores e metas ao longo das plantas.

Outro procedimento, foi a busca de informações contextuais no sistema de indicadores mantido pela SUFRAMA. Este sistema apresenta dados sobre faturamento, custos industriais, nível de emprego, importações e exportações, entre outros.

As informações coletadas nas entrevistas, quando permitido, foram registradas em fitas cassete para que pudessem ser comparadas e interpretadas. Ficou estabelecido o anonimato das declarações, sendo que, graças a esse fato, as respostas, muitas vezes divergentes, precisaram ser tabuladas de forma simples e categorizadas.

3.5. DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

O roteiro de entrevistas flexível e aberto utilizado, embora orientasse a discussão, permitia variadas respostas a partir da ótica e linguajar próprio do entrevistado. Assim, as respostas foram primeiro agrupadas por afinidade e, depois, às categorias era atribuída uma denominação geral que encampasse as respostas apresentadas. A partir das categorias geradas, foram definidas as variáveis. O método visava estruturar os dados coletados para facilitar a interpretação e análise. A análise para definição das categorias será detalhada no capítulo 4 e as principais variáveis utilizadas foram:

3.5.1. CONTROLE ACIONÁRIO

Variável qualitativa, identificava a origem geográfica do capital majoritário em relação às ações da empresa. Auxiliar para compreensão da cultura e maneira de fazer negócios da empresa. Foi dividida em quatro categorias:

- Corporações multinacionais, empresas constituídas por capital estrangeiro e que fazem parte de operações globais.
- Controle acionário internacional, empresas nacionais, mas que estão sob controle acionário de grupos internacionais.
- Empresas nacionais, onde o grupo e o controle acionário são nacionais.
- Controle acionário nacional, empresas controladas por grupos nacionais, mas com associação de capital com grupos internacionais.

3.5.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Variável qualitativa procurava determinar a forma pela qual a empresa se organizava. Foram consideradas corporações horizontais aquelas que, durante as entrevistas, afirmaram possuir uma estrutura com poucos níveis hierárquicos, estarem organizadas por linhas de produtos com estruturas semelhantes e na linha de frente optarem por modelos de gestão por projetos ou equipes. Verticais, empresas que possuíam mais níveis hierárquicos, organizados por funções e com incidência de chefias e gerências intermediárias. Fez-se a diferenciação entre empresa e corporação para distinguir a multinacional da empresa brasileira. Como resultado foram obtidas quatro categorias:

- Corporação verticalizada.
- Corporação horizontalizada.
- Empresa verticalizada
- Empresa Horizontalizada

3.5.3. PORTE

Variável quantitativa busca identificar o porte das empresas estudadas em relação a faturamento e número de postos de trabalhos. Todas as empresas se encaixaram entre as de médio para grande porte.

3.5.4. TEMPO DE EXISTÊNCIA

Tempo decorrido desde a implantação da empresa na Região. Variável quantitativa utilizada para auxiliar a determinação de fases e influências vividas pelas empresas. Em função das respostas, foram obtidas três categorias:

- Empresas operando há mais de 20 anos.
- Empresas entre 10 e 20 anos.
- Empresas com menos de 10 anos.

Deve-se observar que as empresas foram categorizadas de forma a não facilitar a identificação delas e que no grupo não havia nenhuma com menos de cinco anos em Manaus.

3.5.5. FATOS MARCANTES

Variável qualitativa definida a partir de entrevista nas empresas. Representa os principais acontecimentos durante o tempo de existência das empresas, associados a fatores externos. As categorias surgiram em função da coincidência e do número de respostas, ou seja, pode-se destacar cinco:

- Abertura da economia aos produtos importados no início da década de noventa.
- Plano Real e a estabilização da economia.
- Crise cambial no final da década de noventa.
- Mudanças na plataforma tecnológica dos produtos, que ocorreram em sucessivas fases e se intensificaram, segundo declaração dos entrevistados, na década de noventa.

- Outros, respostas numericamente menos significativas e que não se encaixavam em nenhuma das categorias anteriores.

3.5.6. PRINCIPAIS MUDANÇAS

Mudanças marcantes sofridas pela empresa durante o tempo de operação em Manaus. Variável qualitativa definida a partir das entrevistas com os dirigentes das empresas. O foco principal é dado aos processos internos de mudança. As respostas convergiram para:

- Mudanças na tecnologia de produção, associadas à evolução da tecnologia de componentes e automação industrial.
- Reengenharia de processos, ou reestruturação radical dos processos produtivos e de negócios com vistas na otimização dos recursos.
- Mudanças no negócio das empresas, tanto em relação a mercados, quanto na linha de produtos.
- Implantação de sistemas de qualidade, responsáveis pela organização dos processos industriais, entre outros.

3.5.7. CAUSAS DAS MUDANÇAS

Variável qualitativa que busca identificar os fatores associados às mudanças vividas descritas no item anterior. Também se eram fatores internos, externos, opção estratégica ou circunstâncias do mercado. Puderam ser agrupadas em quatro categorias:

- Crises econômicas.
- Mudanças na política governamental, incluindo alterações na legislação ou de indicadores econômicos.
- Identificação de oportunidades do mercado.
- Opções estratégicas, mudança deliberada nos processos de negócio da empresa.

3.5.8. MUDANÇAS NO CONCEITO DE NEGÓCIO

Variável qualitativa. Verifica a dinâmica do modelo de negócios das empresas pesquisadas. Foram definidas quatro categorias:

- Mudanças esporádicas, correspondendo às empresas que afirmaram manter praticamente o mesmo modelo desde o princípio.
- Mudanças incrementais, em empresas que declararam realizar aprimoramentos, quando necessários, no modelo de negócios, sem mexer com a essência do modelo original.
- Revisões constantes, corresponde ao grupo de empresas que afirmara, que por princípio, realizava mudanças constantes no conceito de negócios, normalmente em períodos de tempo pré-definidos.
- Reformulações, em empresas que afirmaram ter passado por redefinições completas no modelo de negócios.

3.5.9. PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO

Variável qualitativa. Tem por objetivo de verificar como era a tomada de decisão na empresa, basicamente se era mais centralizada, concentrada nos níveis hierárquicos mais altos ou participativa contando com a colaboração de pessoal de linha de frente da organização. Foram definidas duas categorias básicas: processo restrito ou participativo e mais duas variantes em função da intensidade participação ou restrição, assim ao todo foram apontadas quatro categorias.

- Processo restritos, quando havia uma massiva predominância da segregação do processo de tomada de decisão nos níveis hierárquicos mais elevados.
- Predominantemente restritos, quando a preponderância era ligeiramente superior de processos restritos.
- Participativos, na mesma linha de raciocínio, a maioria dos processo contava com a participação da força de trabalho.
- Predominantemente participativos.

3.5.10. PAPEL DO PRINCIPAL EXECUTIVO

Tem por objetivo verificar o papel do principal executivo da empresa no processo de formulação de estratégias, na tentativa de confrontar a situação encontrada nas empresas como as premissas básicas das escolas. Devido as respostas foram definidas quatro categorias de respostas:

- O estrategista, em empresas que responderam ser o papel de formular as estratégias mais importantes, efetivamente, do executivo principal.
- Principal estrategista, quando as empresas declararam que parte das principais estratégias da empresa era formulada pelo executivo principal.
- Participação importante, quando o executivo participava ativamente e de forma significativa do processo de formulação de estratégias.
- Aprovador, quando havia pouco envolvimento do executivo no processo de formulação, cabendo a ele o papel de validar as estratégias concebidas na corporação ou pela equipe de planejadores.

3.5.11. TÉCNICAS PARA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Variável qualitativa definida a partir das respostas apresentadas nos demais itens e na observação das premissas das escolas apresentadas no capítulo 2. As categorias foram definidas em função de elementos de escolas verificados durante as entrevistas como: planejamento, posicionamento, empreendedora e aprendizagem. Também foi citada a utilização da técnica de construção de cenários.

3.5.12. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como a pesquisa objetivava investigar o desempenho das empresas e seu possível relacionamento com o processo de formulação de estratégias adotado, buscou-se identificar de que forma essas empresas avaliam seu próprio desempenho. Em última análise, o sistema ou indicadores de desempenho utilizados. A partir das respostas foram identificados principais indicadores: faturamento, crescimento de vendas,

participação no mercado, produtividade, rentabilidade, satisfação do cliente e clima organizacional.

3.5.13. SITUAÇÃO ATUAL

Depois de terem apresentado a forma como avaliavam seu desempenho e de suas estratégias, os executivos responderam como estava a situação atual da empresa. As respostas foram agrupadas em quatro categorias:

- Excelente, embora a categoria se referisse ao ponto vista das empresas pesquisadas, correspondeu a empresas que detinham boa participação ou crescente participação em mercados em expansão.
- Boa, para empresas que em sua auto-crítica declaram estar em situação econômica ou de mercado favorável .
- Recuperação, empresas que afirmaram ainda sofrer os efeitos de crises econômicas recentes, como a de 1999, mas que afirmaram estar retomando o crescimento e equilíbrio financeiro.
- Crise, empresas que afirmaram, no período da pesquisa, encontrarem-se em dificuldades financeiras e de desempenho no mercado.

3.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

São muitas as empresas e, em cada uma, combinações de recursos, cultura organizacional e limitações técnicas únicas. Portanto, uma pesquisa que objetive analisar a correlação entre processos de formulação de estratégias e desempenho organizacional, em nível de mestrado, não pode ter a abrangência suficiente para elaborar conclusões definitivas, servindo muito mais como uma contribuição à reflexão sobre o assunto.

Por outro lado, a rigor, a definição do escopo da pesquisa no universo das dez maiores empresas do Pólo Eletroeletrônico permite que sejam evidenciados os temas mais influentes na formulação de estratégias, para o caso do universo pesquisado e serve

de subsídio para estudos mais amplos que possam ser feitos no futuro, além de permitir validar as observações ao menos em relação ao grupo estudado.

As informações conjunturais utilizadas como suporte à análise do desempenho das empresas foram consideradas com base nos últimos 10 anos, em função da intensa dinâmica que representaram e da maior compatibilidade monetária.

Não foram encontradas referências em estudos semelhantes em outras regiões manufatureiras, que segundo os Professores Paulo Figueiredo e Noriella Areffin², que estiveram em Manaus desenvolvendo pesquisa pelo SPRU – *Science and Technology Policy Research Unity* da Universidade de Sussex, no Reino Unido estão em níveis de evolução muito diferentes. Por exemplo Manaus possui processos e cadeias produtivas mais maduras e desenvolvidas que o México e menos que a Malásia ou Cingapura.

Algumas das maiores empresas não concordaram em participar da pesquisa, sendo substituídas por outras imediatamente subseqüentes. Algumas das informações obtidas em entrevistas precisaram ser complementadas através de publicações da empresa e de órgãos oficiais.

As conclusões da pesquisa estão circunscritas ao âmbito das maiores empresas do Pólo Eletroeletrônico de Manaus.

² A pesquisa foca o processo de inovação tecnológica na indústria eletrônica em países em desenvolvimento. Não está concluída, mas será divulgada na página do SPRU www.sussex.ac.uk/spru/index.html

CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo tem por finalidade apresentar a análise e interpretação dos resultados obtidos através das entrevistas e busca de informações. Para facilitar a compreensão, o capítulo está estruturado em cinco partes.

A primeira diz respeito a informações gerais sobre as empresas e serve de pano de fundo para as questões específicas. Controle acionário, tempo de funcionamento em Manaus, estrutura organizacional, faturamento médio e número médio de empregados são alguns dos itens abordados.

A segunda está relacionada ao histórico e cultura organizacional. Fatos marcantes, causas das principais mudanças, a participação da força de trabalho nesses processos, diversificação ou concentração do modelo de negócios etc.

Na terceira, são abordados aspectos específicos do processo de formulação de estratégias.

Na quarta, são identificadas as formas pela qual as empresas têm seu desempenho avaliado e o nível de aprendizado atingido no processo.

Por fim, a quinta representa o estudo da associação entre parâmetros investigados.

4.1. INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE AS EMPRESAS

4.1.1. CONTROLE ACIONÁRIO

A maioria das empresas pesquisadas, seis, estão sob controle acionário de grupos multinacionais. Demais empresas apresentam predominância de capital nacional. Esta informação foi considerada relevante para pesquisa por ajudar a entender o estilo de gestão e cultura organizacional, muitas vezes associados a origem geográfica do capital dominante.

4.1.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Com relação à estrutura organizacional, há uma ligeira predominância de corporações com mais horizontais, sendo que todas, em geral, afirmaram trabalhar com estruturas mais enxutas que na década de oitenta, e um resumo das respostas pode ser observado na figura 26:

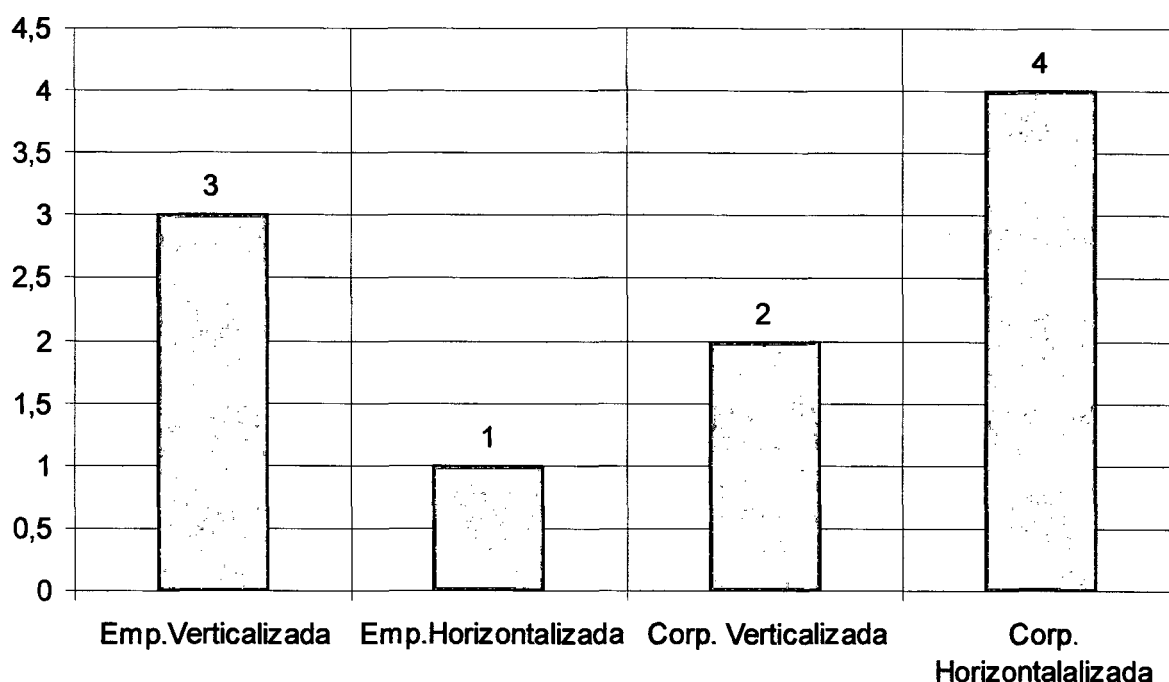


Figura 26 – Estruturas organizacionais predominantes

4.1.3. PORTE

O faturamento médio, em Reais, das empresas no exercício de 2000 foi de 448 milhões, o que indica tratar-se de empresas de médio para grande porte, em relação a vendas. Também pode ser verificada uma elevação do patamar de faturamento, que historicamente esteve na casa dos R\$300 milhões. Este patamar está acima, até mesmo do apresentado em 1996¹, o melhor ano do Pólo.

Paralelamente ao faturamento, o número médio de postos de trabalho dessas empresas, 756, confirma o grupo entre as empresas de médio a grande porte.

¹ Deve-se levar em consideração os efeitos da flutuação do câmbio.

4.2. HISTÓRICO E CULTURA ORGANIZACIONAL

O levantamento do histórico das organizações, além de contribuir para o entendimento do contexto geral, obtido a partir do ponto de vista de seus executivos, mostra que aspectos são mais valorizados pela cultura organizacional.

4.2.1. TEMPO DE EXISTÊNCIA

Metade das empresas estudadas estão na Região há mais de 20 anos, porém, um número significativo dessas empresas, 40%, operam em Manaus há menos de dez anos, ou seja, se algumas empresas vêm conseguindo manter a liderança ao longo dos anos, apesar dos sobressaltos da economia, outras conquistaram espaço rapidamente.

4.2.2. FATOS MARCANTES

Quando se perguntava quais os fatos marcantes vividos pela empresa, buscava-se identificar a influência dos fatores externos nas mudanças organizacionais e como eles contribuíram para que elas se tornassem o que são hoje. Dentro desta idéia, os executivos foram convidados a descrever o histórico das empresas dando ênfase aos principais fatos vividos e como eles afetaram a empresa. As empresas acabaram por citar mais de um fato, porém foi possível identificar a convergência em torno de alguns eventos específicos, que deram origem as categorias apresentadas. O Quadro-2, a seguir, traz pedaços das declarações dadas que ilustram o processo guardando o aspecto da confidencialidade.

Empresa	Resposta
A	<p>“A concorrência dos importados no mercado nacional mudou a mentalidade das empresas...”</p> <p>“Justamente quando ampliamos nossas importações de insumos, o Real é desvalorizado...”</p> <p>“Tudo que o empresário brasileiro precisa é de um pouco de tranquilidade para trabalhar...quantos ministros da fazenda você já viu passar pelo governo ?</p> <p>“Somos uma manufatura, as principais mudanças estão relacionadas a mudanças na tecnologia de produção e ou de componentes...”</p>
B	<p>“A corporação demora a tomar uma decisão, mas quando toma é para valer. Estavam em dúvida entre Manaus e outro lugar². Assim que se decidiu veio a crise do dólar...”</p> <p>“Paramos nossas unidades até a moeda se estabilizar e sabermos o que estava acontecendo, era inviável produzir com aqueles custos...”</p>
C	<p>“Uma parceria fez empresa investir em eletroeletrônicos pela primeira vez...”</p> <p>“A abertura exigiu produtos semelhantes aos importados em qualidade e custo...”</p> <p>“O plano real criou uma bolha de consumo, que durou até 1996...”</p>

Quadro - 2 Fatos Marcantes

Segundo a figura 27, seis empresas citaram mudanças na tecnologia de produção e de componentes como fatos marcantes em sua história, cinco a abertura da economia aos produtos importados no início da década de noventa, quatro a crise cambial e o aumento da taxa de juros no final dos anos noventa, 3 citaram fatos isolados sem representatividade no grupo e duas o plano real e a estabilidade econômica.

Como algumas das empresas não estavam em operação quando da abertura da economia, esse fato distorceu o conjunto de respostas. Mais de um fato foi citado por empresa e as respostas estão resumidas na figura 27.

² No texto original o local era mencionado.

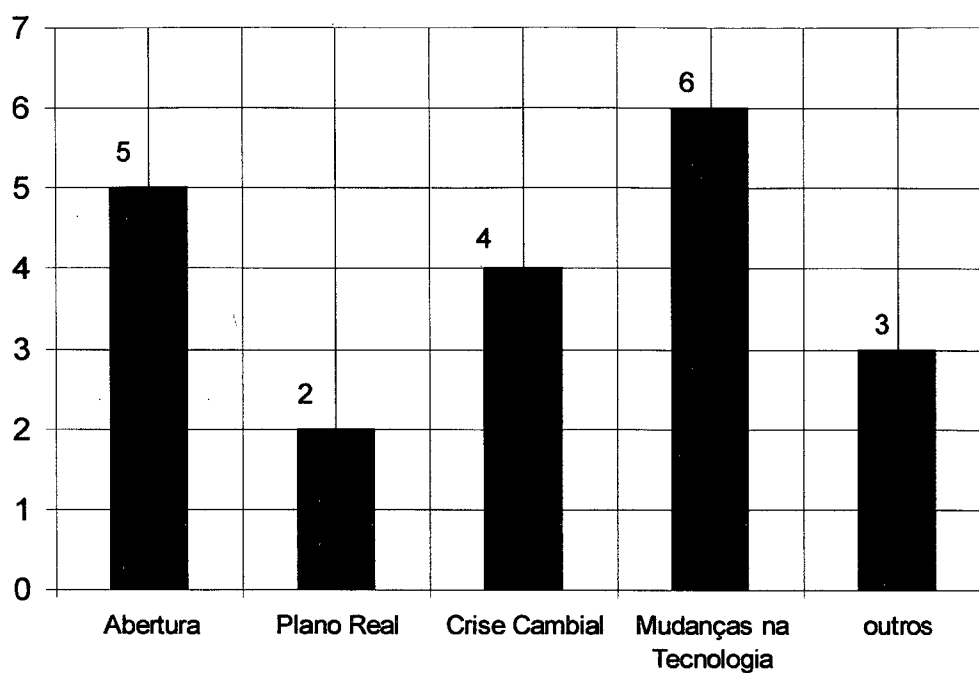


Figura 27 – Fatos marcantes no histórico das empresas.

4.2.3. PRINCIPAIS MUDANÇAS

Enquanto descreviam o histórico das empresas, os executivos foram argüídos sobre as principais mudanças ocorridas durante o tempo de operação no Pólo Industrial de Manaus, sendo que estavam em foco processos iniciados internamente. Da mesma forma, as respostas foram organizadas, por afinidade, em categorias. O quadro 3 apresenta trechos das respostas que servem para ilustrar a definição das variáveis.

Empresa	Resposta
A	<p>“A concorrência dos importados no mercado nacional mudou a mentalidade das empresas...de uma hora para outra estávamos diante de produtos mais avançados e mais baratos...”</p> <p>“Fomos uma das primeiras empresas a investir em programas de qualidade e tiramos muito proveito disto...”</p> <p>“Somos uma manufatura, as principais mudanças estão relacionadas a mudanças na tecnologia de produção e ou de componentes...”</p>
K	<p>“As mudanças na tecnologia fizeram com que nossa matriz repensasse nosso modelo de negócios...éramos um gigante forte, mas pesado demais para sermos ágeis.”</p> <p>“Vínhamos de uma outra época, onde ser grande era um diferencial...resolvemos nos concentrar no nosso negócio principal, mas de forma diferente da tradicional...”</p>
L	<p>“Quando trouxemos as primeiras máquinas de inserção automática de componentes não tínhamos idéia de como estávamos despreparados para elas. Tudo precisava ser modificado: linhas produção, alimentação, controle de qualidade, etc. As placas de circuito impresso tinham erros nos furos que o operador manualmente ajustava, a máquina era programada em milímetros, não aceitava erros...”</p>
M	<p>“Precisamos repensar nossos processos de negócio para nos tornar competitivos em custos...tínhamos estruturas realizando a mesma operação nas fábricas, em São Paulo e na matriz...”</p>

Quadro – 3 Principais Mudanças

As principais mudanças apresentadas foram reunidas nas seguintes classes:

- Reengenharia de processos, com cinco indicações.
- Mudanças na tecnologia de produção, com quatro indicações.
- Mudanças no negócio, citada por três vezes.
- Também foram mencionadas introdução de sistemas de gestão da qualidade e outras.

Deve-se observar que as empresas citaram mais de uma resposta. As principais mudanças ocorridas, segundo a ótica das empresas, estão demonstradas na figura 28.

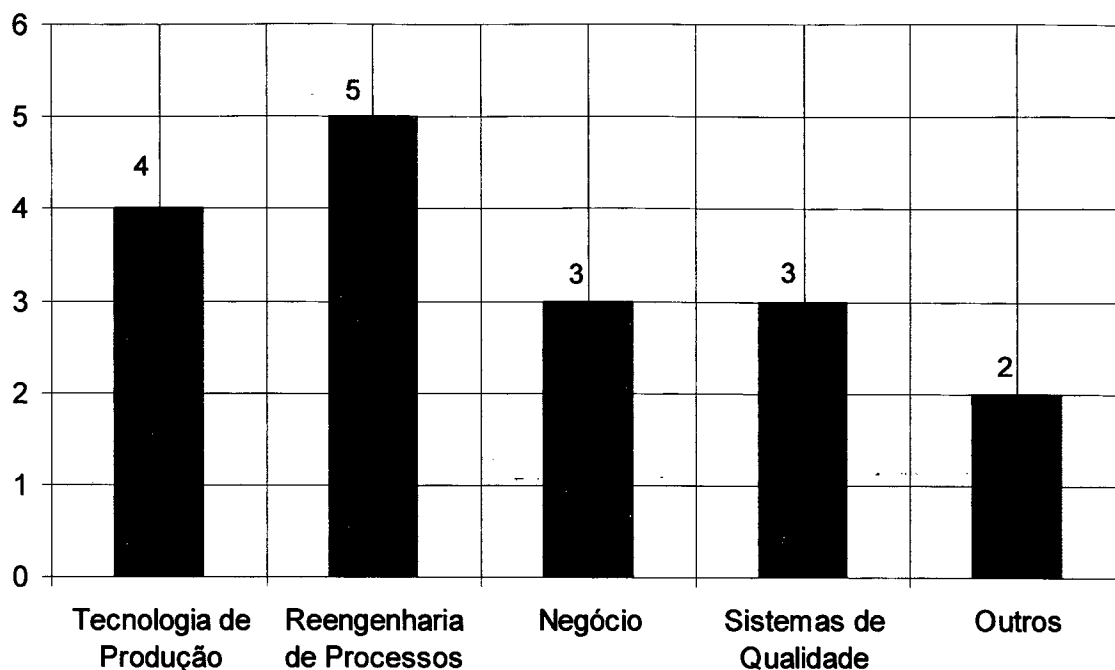


Figura 28 – Principais mudanças ocorridas nas empresas.

4.2.4. CAUSA DAS MUDANÇAS

Depois de classificadas e agrupadas, as respostas das empresas puderam ser resumidas da seguinte forma: sete apontaram as crises econômicas, sendo a causa mais citada a desvalorização do real, cinco política governamental, como a abertura da economia a Lei de Incentivo à Informática³, quatro citaram oportunidades do mercado, destacando-se o crescimento do mercado de televisão por assinatura e de telefones celulares, três afirmaram ter feito mudanças em função de opções estratégicas e ainda três citaram causas diversas destas apresentadas.

A figura 29 resume o ponto de vista sobre a influência das causas.

³ A Lei de Incentivo à Informática prevê incentivos fiscais para empresas produtoras de bens de informática, desde que invistam 3% de seu faturamento em P&D.

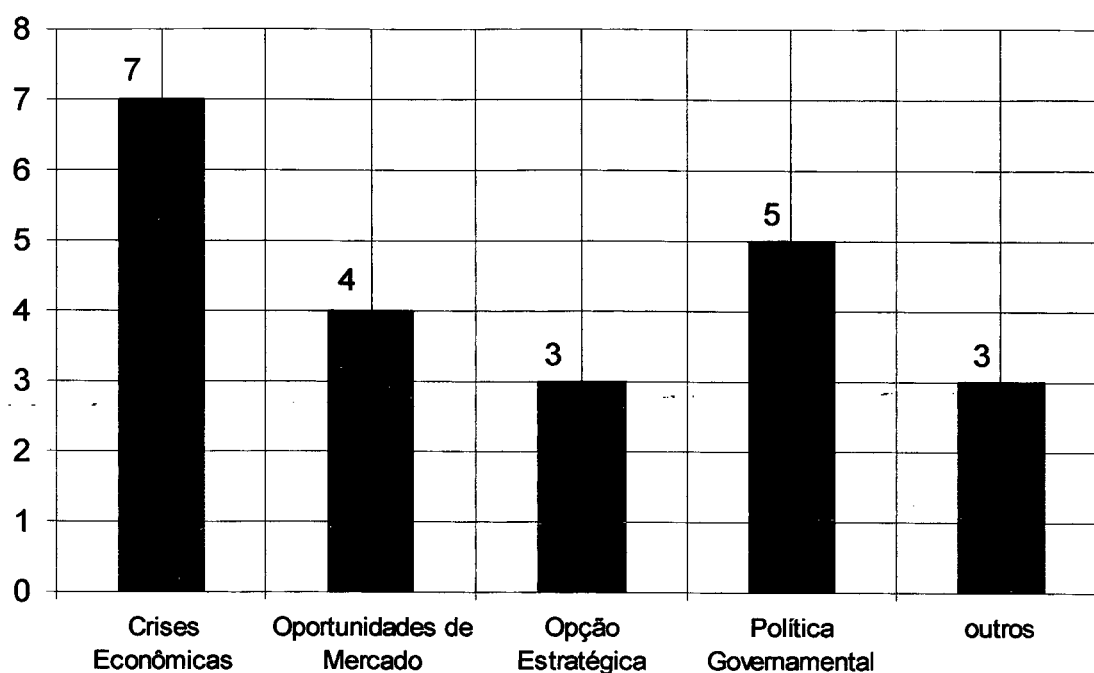


Figura 29 – Causas das mudanças, na visão das empresas.

4.2.5. MUDANÇAS NO CONCEITO DE NEGÓCIOS

Quatro empresas afirmaram ter realizado apenas mudanças incrementais no conceito de negócios, ou seja, pequenas adaptações evolutivas às mudanças no mercado e da concorrência. Três afirmaram que o negócio permanece praticamente o mesmo, sem alterações importantes, consideradas esporádicas. Duas disseram já ter reformulado completamente o conceito de negócios, enquanto que outras duas responderam promover uma constante mudança, como princípio. Uma das empresas que afirmou realizar mudanças constantes, também disse ter reformulado o conceito de negócios.

4.2.6. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

O quadro 4 apresenta trechos de algumas das respostas apresentadas.

Empresa	Resposta
N	<p>“Apenas as decisões com relação a produção são tomadas em Manaus...”</p> <p>“O <i>Board</i> determina de que mercados a empresa vai participar e com quais produtos...”</p> <p>“Os colaboradores são estimulados a participar de programas de melhoria continua, mas limitados ao setor de atuação...”</p>
O	<p>“Os grupos de trabalho se reúnem mensalmente para avaliar sua performance e contribuir com idéias de melhoria...”</p> <p>“Quem olha, independentemente da posição sabe o que esta acontecendo ...”</p>
P	<p>“Estamos trabalhando em programas que visam aumentar o poder de decisão dos colaboradores, mas este ainda é limitado...”</p>

Quadro – 4 Processo Decisório

Há um equilíbrio entre processos de tomada de decisão restrito e participativo, sendo que predominam processos que apresentam características mistas com ligeira preponderância de um ou outro. Três empresas demonstraram possuir processo predominantemente participativos, assim como, três predominantemente restritos. Duas empresas demonstraram possuir processos restritos e outras duas participativos.

A figura 30 ilustra o equilíbrio das respostas em relação ao processo de tomada de decisão nas empresas pesquisadas.

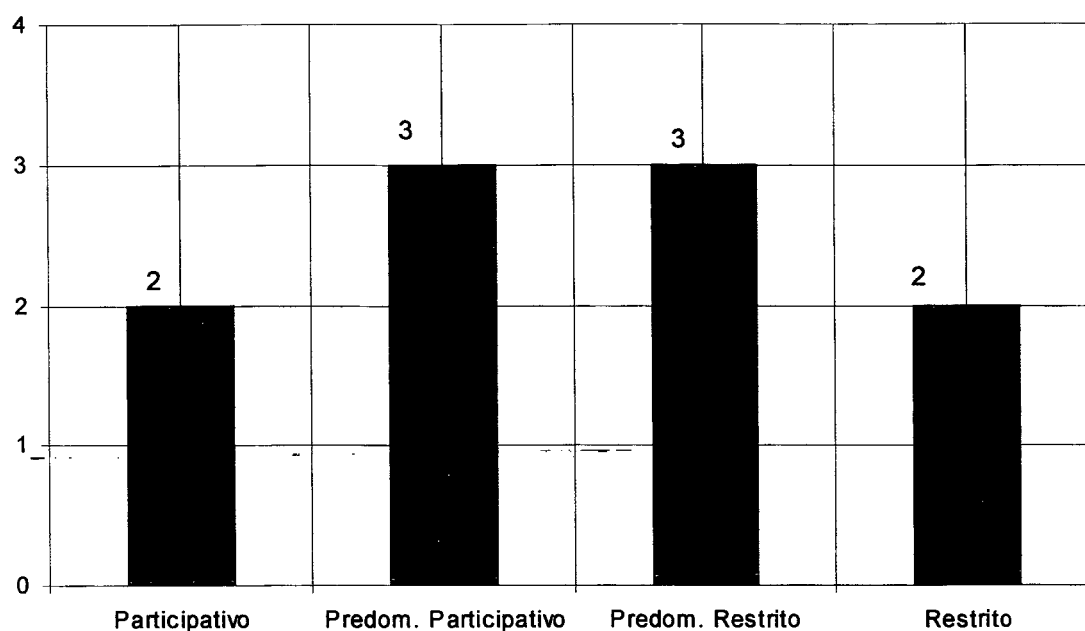


Figura 30 – Processos de tomada de decisão.

4.3. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

As informações levantadas em relação aos processos de formulação de estratégias correspondem ao núcleo da pesquisa e estão apresentadas neste item.

4.3.1. OBSERVAÇÕES GERAIS

Oito empresas utilizam conceitos como declaração de missão de negócio, valores organizacionais. Porém, deste total, apenas metade afirmou revisá-los sistematicamente.

Uma das empresas entrevistadas utiliza o conceito de competências essenciais e afirma dispor de um processo para avaliá-las sistematicamente.

Seis empresas entrevistadas utilizam um processo de *benchmarking* formal para avaliação da concorrência quer seja através de um setor específico ou contratação de empresas especializadas. As demais afirmaram adotar sistemas informais ou baseados em

alguns indicadores em particular como participação no mercado. Não houve nenhuma referência a técnicas como, inteligência competitiva.

Nove empresas apontam a qualidade como diferencial competitivo. Cinco acreditam ter como diferencial produtos alinhados tecnologicamente ao que se produz no mundo. Quatro declararam se diferenciar pela produção de itens inovadores. Duas empresas citaram o relacionamento com o cliente.

A Figura 31 referencia essas observações.

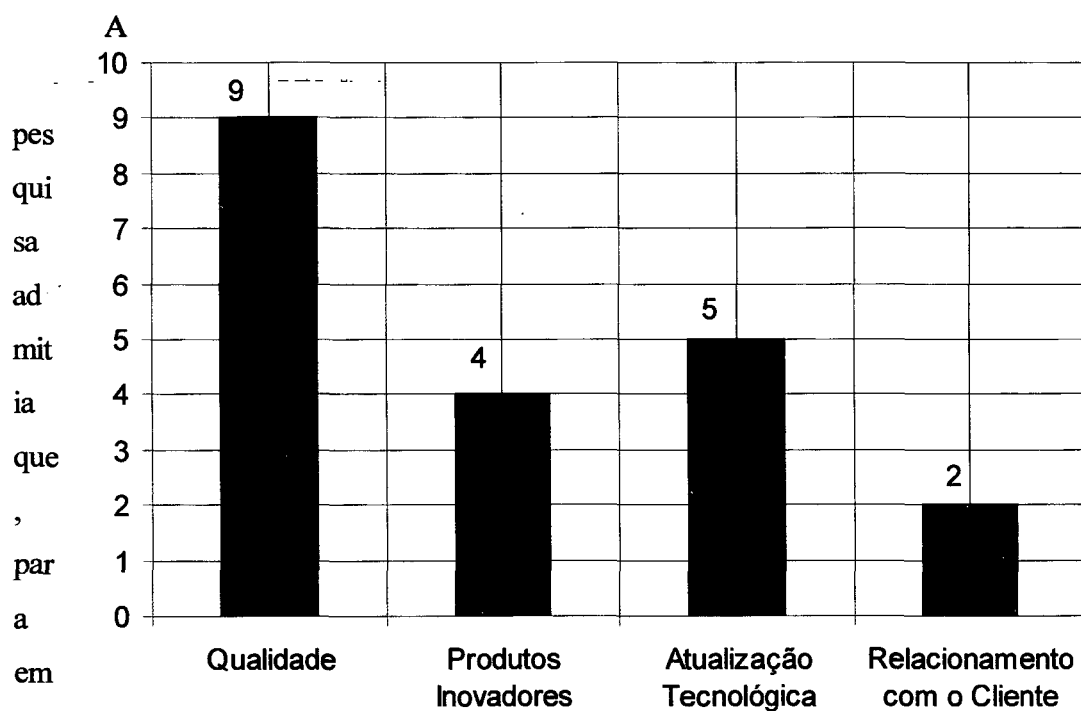


Figura 31 – Diferencial competitivo na ótica das empresas.

ramo eletro-eletrônico, a atualização tecnológica era muito importante, podendo influir na definição de estratégias de mercado, fato que foi confirmado pelas respostas apresentadas. Por este motivo, perguntou qual seria a importância da tecnologia na definição de estratégias de mercado e que mecanismos a empresa utilizava para manter-se atualizada tecnologicamente.

As empresas, de forma unânime, consideraram a tecnologia fundamental para a estratégia de mercado. Seis delas declaram manterem-se atualizadas tecnologicamente

através do relacionamento com a corporação. Cinco, afirmaram contar com parceiros tecnológicos dos quais adquire tecnologia de produtos, componentes ou produção. Há casos de empresas em que a tecnologia de produtos é desenvolvida na matriz, mas esta livre para buscar outros parceiros para componentes ou equipamentos de produção. Três empresas declararam não depende de um fornecedor de tecnologia específico, por realizar um processo de varredura do mercado externo a fim de identificar um parceiro quando conveniente. Duas empresas afirmaram usar o relacionamento com o cliente como mecanismo para atualização tecnológica, ou seja, o contato com o cliente define a linhas de tendências da atualização. Oito empresas declararam realizar algum desenvolvimento interno de tecnologia. A figura 32 resume estas informações.

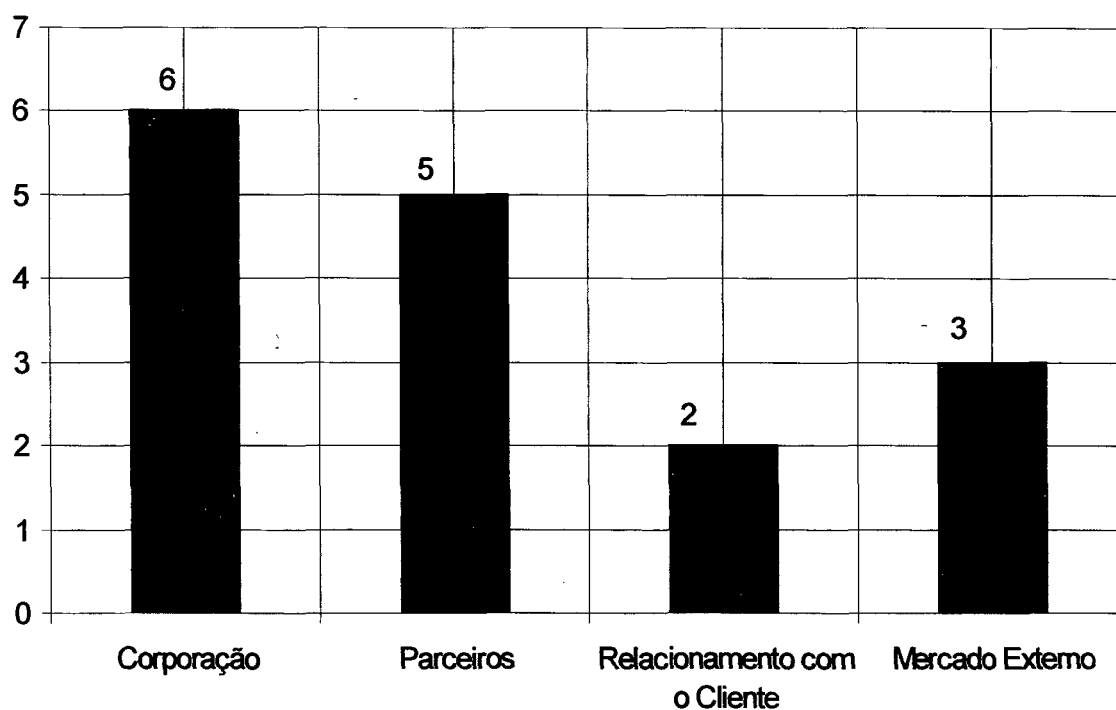


Figura 32 – Mecanismos de atualização tecnológica.

4.3.2. PAPEL DO PRINCIPAL EXECUTIVO

Como a idéia era identificar a forma pela qual o principal executivo participava do processo de formulação de estratégias, primeiro se verificava a estrutura da empresa: se

estava ligada a uma corporação ou a um grupo, se possui ou não autonomia para concepção e implementação de estratégias. Depois, quem era o principal executivo dentro da hierarquia apresentada e, por fim, de qual fases do processo e de que forma tomava parte. Algumas das respostas são apresentadas no quadro 5.

Empresa	Resposta
S	<p>“Pertencemos a um grupo maior, cujo o principal negócio não é manufatura, assim a unidade industrial é autônoma, mas ligada a uma vice-presidência...”</p> <p>“O Diretor da N⁴ é o principal executivo da empresa...”</p> <p>“Ele participa de todas as fases do nosso planejamento estratégico⁵...”</p>
T	<p>“A empresa possui um presidente em Manaus, com liberdade para tomar decisões, mas ligado ao presidente mundial...”</p> <p>“O planejamento de longo prazo existe na matriz, mas não temos muito acesso ...”</p>
U	<p>“O nosso presidente é autor ou participa de todas as decisões estratégicas”</p>

Quadro – 5 Participação do Principal Executivo

Novamente, foram observadas mais de uma resposta por empresa, dentro das categorias definidas, como exemplo empresas que atribuíram ao principal executivo o papel de formulador das principais estratégias, também atribuíram a ele, em duas oportunidades, uma participação importante em todas as estratégias formuladas. Houve um caso em que o executivo detinha participação importante em parte das estratégias, especialmente quando envolviam mudanças no setor industrial, mas em geral era encarregado de aprovar estratégias desenvolvidas por um setor específico na empresa. Foi citado um caso de empresa em que o executivo era o estrategista das questões mais importantes como definição de mercados e produtos, além de principal estrategista nos diversos outros

⁴ Nome da empresa, que não pode ser divulgado

⁵ Refere-se ao principal executivo

assuntos. Em geral, o resultado após a tabulação foi o seguinte: cinco empresas afirmaram que o executivo era o principal estrategista, quatro que detinha uma participação importante, três que era o estrategista e, finalmente, duas afirmaram que o executivo era responsável por aprovar as estratégias formuladas. As respostas estão resumidas na figura 33.

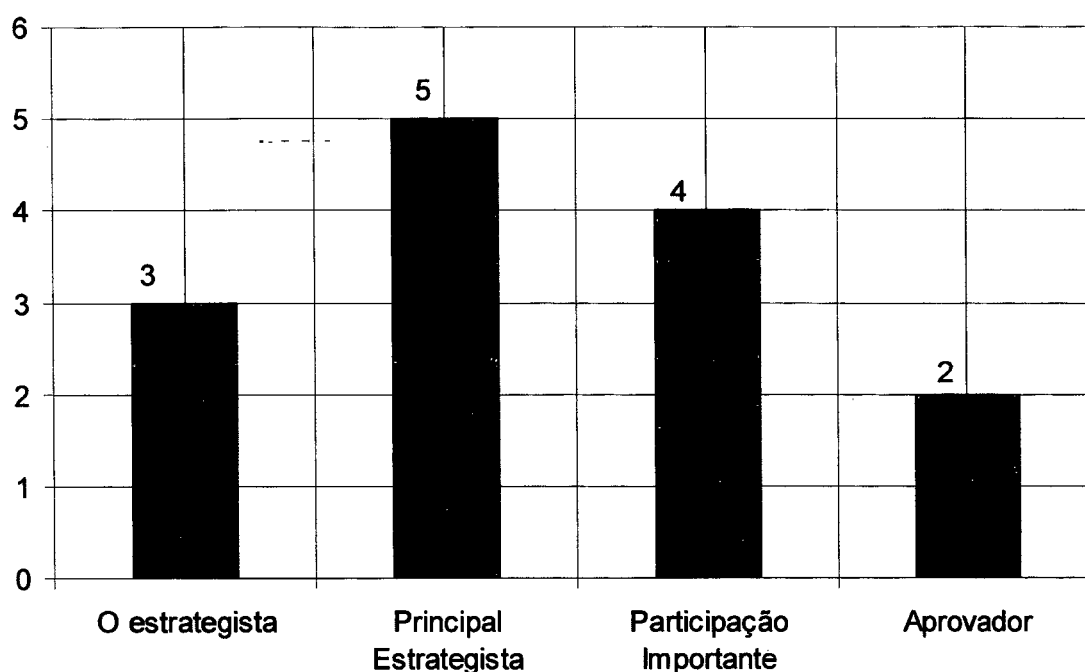


Figura 33 – Executivo principal na formulação de estratégias.

4.3.3. TÉCNICAS PARA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Para que se pudesse classificar o processo de formulação de estratégias dentro das escolas apresentadas na revisão bibliográfica, buscou-se nas empresas, elementos indicativos dessas e tomou-se como referenciais básicos o roteiro de entrevista, que procurava explicitar aspectos específicos do processo como a participação do principal executivo e a existência de um setor para formulação de estratégias. Também procurou-se identificar a adoção de técnicas específicas para análise ambiental e definição de

estratégias. Por fim, a principal referência foi o conjunto de premissas das escolas, resumidas no quadro 6.

Escola	Premissas⁶
Design	<ol style="list-style-type: none"> 1. A formulação de estratégias é um processo deliberado e consciente. 2. A responsabilidade é do executivo principal. 3. O processo deve ser mantido simples e informal. 4. As estratégias devem ser resultado de um processo único. 5. As estratégias sem prontas do processo. 6. As estratégias precisam ser explicitadas, por isso simples. 7. Somente depois de totalmente formuladas são implementadas
Planejamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégias resultam de um processo controlado, consciente e formal. 2. A responsabilidade pelo processo esta, geralmente, na mão de planejadores. 3. Estratégias depois de completamente formuladas, precisam ser desdobradas em objetivos, planos de ação, etc.
Posicionamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégia diz respeito a busca de um posição desejável no mercado. 2. O mercado é tido como econômico e participativo. 3. Formulação de estratégias, na verdade, diz respeito a escolha de estratégias genéricas. 4. Os analistas de planejamento ocupam papel importante por filtrar as informações utilizadas para as escolhas. 5. As estratégias saem do processo totalmente formuladas, sendo, muitas vezes determinadas pelo mercado.
Empreendedora	<ol style="list-style-type: none"> 1. A estratégia é formada na mente do líder, como uma visão de futuro. 2. O processo de formulação é semiconsciente baseado na experiência e na intuição. 3. O líder promove a visão na forma de um controle pessoal. 4. A visão estratégica é maleável, deliberadamente emergente. 5. A organização é igualmente maleável. 6. A estratégia tende a focar nichos de mercado.

Quadro – 6 Premissas das Escolas

⁶ Baseadas em Mintzberg et al, 2000

Escola	Premissas
Aprendizado	<ol style="list-style-type: none"> 1. A formação de estratégia assume a forma de aprendizado contínuo. 2. Normalmente é o sistema coletivo da organização que aprende. 3. O aprendizado se dá de forma emergente, sendo entendido de forma retrospectiva. 4. O papel do líder é o de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, não de conceber estratégias. 5. As estratégias surgem como um padrão de ação ao longo do tempo.
Cultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. A formação de estratégias é um processo cultural baseado na crença e valores organizacionais. 2. Os valores são transmitidos ao indivíduo por um processo de aculturação, em grande parte tácito. 3. Os indivíduos tomam consciência apenas de parte desses valores não realizando muitas vezes suas origens e objetivos. 4. A estratégia assume a forma de perspectiva baseada em intenções coletivas e traduzidas na forma como são alocados recursos. 5. As estratégias tendem a promover uma mudança de posição dentro da perspectiva estratégica da organização.

Quadro – 6 Premissas das Escolas Continuação

Apesar de terem sido citadas dez escolas para formulação de estratégias no capítulo 2, buscou-se nas empresas elementos das seis citadas acima. Foram desconsideradas a escola cognitiva, do poder, ambiental. As três primeiras por não significarem genuinamente metodologia para formulação de estratégias e a última, por reunir, das as condições, premissas das demais escolas já consideradas.

As informações coletadas demonstram a presença de elementos das escolas de formulação de estratégias e de técnicas auxiliares específicas. Seis empresas apresentaram elementos da escola do planejamento, três empresas utilizavam algum princípio da escola do posicionamento, duas construíam cenários, quatro delas com indicativos da escola

empreendedora, quatro da aprendizagem e quatro cultural. Como se tratavam de dez empresas, fica clara a coincidência de elementos de mais de uma escola na mesma empresa.

As técnicas de formulação de estratégias mais utilizadas pelas empresas e seu índice de utilização estão resumidos na figura 34.

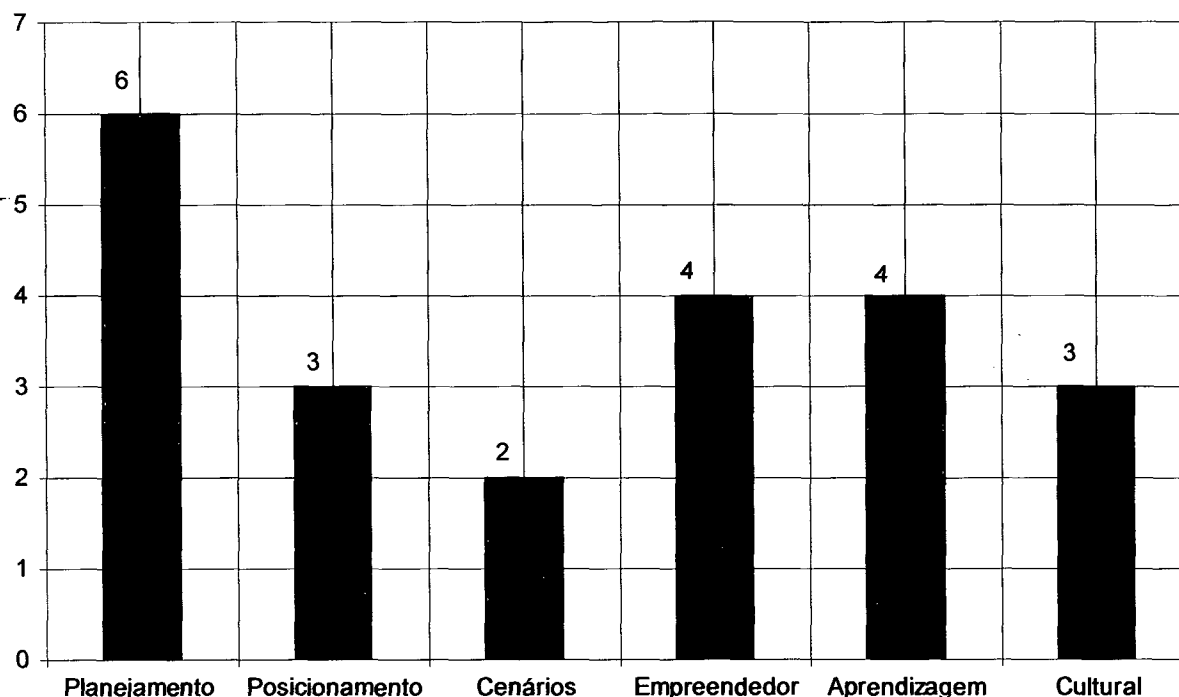


Figura 34 – Técnicas para formulação de estratégias mais utilizadas

Ainda com relação aos processos de formulação de estratégias, 80% das empresas afirmaram contar com um processo formalizado com cronogramas, plano de trabalho, metas e setor dedicado à formulação. O restante trabalha de forma mais flexível ou está estruturando o processo.

Seguindo a tendência do processo decisório, apontada no item 4.2, sete empresas declararam que o processo de formulação de estratégias estava restrito a alta gerência, duas que o processo envolvia pessoal do nível médio e básico em aspectos específicos e uma afirmava haver participação de todos no processo, guardadas as devidas especificidades da atuação de cada um.

Com relação ao desdobramento das estratégias, houve uma maior diversidade de soluções, o que impediu um agrupamento categorizado das respostas das empresas. Por isso, as observações estão reunidas em grupos genéricos.

A maioria divulga apenas aspectos motivacionais das estratégias através de slogans, declarações de missão, valores organizacionais, etc. sem que o conteúdo da estratégia seja revelado. Um grupo menor utiliza indicadores para traduzir as estratégias para o campo operacional.

O sistema de informações corporativo é utilizado por algumas empresas, como ferramenta de comunicação das estratégias e um número mínimo, utiliza a participação da força de trabalho na formulação das estratégias, como forma de desdobramento.

Em unanimidade, as empresas afirmaram que a grande maioria das mudanças estratégicas importantes não teve origem em nos processos de formulação de estratégias. Parte foi promovida em função de contingências, parte em função da identificação de novas oportunidades não previstas no processo de planejamento.

Todas as empresas puderam exemplificar impactos de estratégias no desempenho operacional, mas admitiram tratar-se de exemplos isolados.

4.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Todas as empresas utilizam algum sistema de indicadores para avaliar o desempenho operacional.

As multinacionais possuem sistemas vinculados aos da corporação, ou seja, contribuem para o alcance de metas corporativas e metas divisionais, através de metas por unidade de negócio, grupo de trabalho e em alguns casos, individuais. Na maioria dos casos, é utilizado o *benchmarking* com operações em outros países.

As empresas nacionais também utilizam um sistema de indicadores, normalmente dirigido ao conselho de administração. Esses sistemas aparentaram ser menos estruturados que os desenvolvidos nas multinacionais.

Os principais indicadores utilizados para avaliar a situação da empresa na visão dos entrevistados, conforme a figura 35, são:

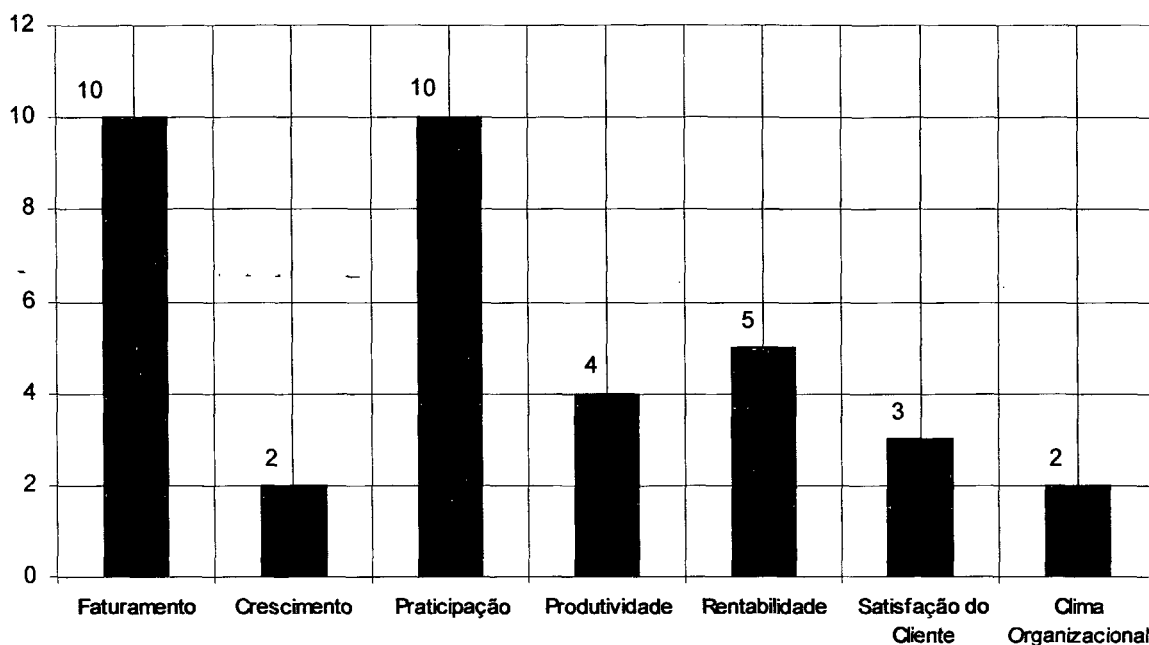


Figura 35 – Principais indicadores de desempenho utilizados.

Tanto em relação a empresas nacionais como a multinacionais, o sistema está focado em indicadores operacionais e financeiros, sendo que, em nenhum caso, foi relatada a utilização de técnicas como o *balanced scorecard*, que permite a análise da correlação entre indicadores.

Todas as empresas declararam utilizar faturamento e participação no mercado como indicadores principais indicadores de desempenho, cinco citaram também rentabilidade e remuneração do capital investido, quatro destacaram indicadores ligados a produtividade e eficiência operacional, além de três empresas que apontaram satisfação dos clientes e crescimento de vendas e participação como indicadores importantes.

Como não foi possível acessar os indicadores de desempenho das empresas pesquisadas, estas foram argüidas a opinar sobre sua atual situação. Oito dessas empresas afirmaram estar em situação favorável, variando de excelente a em recuperação. Apenas duas afirmaram estar enfrentando crises financeiras.

Todas as empresas afirmaram utilizar os indicadores para reavaliação dos destinos da empresa e neste ponto houve uma multiplicidade de respostas quanto à periodicidade, com a qual é feita a análise. Em geral, para indicadores operacionais, mensal, indicadores financeiros, trimestral, além de, anualmente, se fazer uma avaliação geral dos indicadores.

4.5. INDICADORES DE RESULTADO DAS EMPRESAS

Uma vez que as empresas, na sua maioria, não concordaram em divulgar resultados, nem em que as informações utilizadas na pesquisa fossem vinculadas a uma empresa específica, a seguir serão apresentados alguns indicadores de resultado das empresas pesquisadas, mas de forma consolidada, demonstrando apenas tendências.

Empresa	Receita Líquida		Lucro/Prejuízo		
	R\$ mil	Ev.Real%	Bruto R\$mil	Operac. R\$mil	Líquido R\$ mil
Média	293.911	20	69.601	(29.136)	(9.844)
Amplitude	466.441	142,10	124.197	205.651	147.306
Desvio	143.116	48,10	43.150	64.023	42.118

Quadro – 7 Demonstração de Resultados

Fonte: Balanço Anual Amazonas, 2000, da Gazeta Mercantil.

Empresa	Cap. de Giro R\$ Mil	Nec. Capital de Giro R\$ Mil	Tesouraria R\$ Mil	Retorno s/ o Ativo %	Grau de Endiv. %	EVA R\$ Mil	Rec. LÍq. P/Func.
Média	28.009	46.209	(18.299)	(6)	58	(32.323)	291
Amplitude	520.373	345.233	486.798	26,7	62,2	165.094	501,4
Desvio	148.794	102.291	145.492	10,2	20,3	48.197	172,59

Quadro – 8 Indicadores Econômicos

Fonte: Balanço Anual Amazonas, 2000, da Gazeta Mercantil.

Em média, as empresas apresentaram crescimento de 20% na receita líquida, ou seja, faturamento menos deduções alcançando o patamar de R\$ 300 milhões. Este número reflete um crescimento acima da média da indústria nacional para 2000, segundo resenha do Banco Central, de novembro de 2000, mas abaixo do crescimento médio do Pólo Eletro-Eletrônico e do Pólo Industrial de Manaus, respectivamente 44 e 45%, segundo estatísticas da SUFRAMA. Há que se considerar dois pontos importantes: o crescimento de 45%, na verdade, precisa ser entendido como recuperação em função de 1999 ter sido um ano ruim. Segundo, que o crescimento médio de 20% é explicado em função do desempenho desigual das empresas, já que algumas apresentaram queda de até 50% no faturamento.

O ativo total médio das empresas, em setembro de 2000, esteve em torno de R\$350 milhões, enquanto o permanente R\$ 120 milhões, com um acréscimo de 34% em relação a 1999.

As dívidas financeiras estiveram em média, em torno de R\$ 98 milhões próximo do valor médio do patrimônio líquido, R\$ 150 milhões.

O capital de giro foi de R\$ 28 milhões, enquanto as necessidades de capital representaram, em média, R\$ 46 milhões, ou seja, as empresas precisaram de recursos externos para financiar o giro dos negócios – tesouraria.

As empresas, em média, deram retorno negativo sobre ativo e considerando a taxa de remuneração média igual ao IPCA, apresentaram EVA negativo. Em última análise, descontada a inflação, não agregaram valor econômico algum ao capital empregado.

O endividamento esteve em torno de 58%, isto é, a empresa utiliza para operar mais capital de terceiros que próprio. Como os insumos mais sofisticados são, em sua maioria, importados e de alto valor monetário, essa situação chega a ser controlável, apesar de haverem casos de empresas com 90% de endividamento.

Ao analisar os dados descritos acima, não se pode concordar com a opinião da maioria das empresas entrevistadas de que 2000 foi um ano bom, uma vez que, em média, as empresas apresentaram resultados ruins se considerar a perspectiva dos acionistas.

Como fatores positivos, de janeiro a junho de 2000 foram investidos US\$ 1,2 bilhões nas empresas eletroeletrônicas de Manaus, o que indica um crédito, por parte do mercado e

corporações internacionais na recuperação do Pólo Industrial de Manaus. O pólo eletro-eletrônico exportou U\$ 145 milhões, sendo o setor que mais exportou, atendendo, principalmente, mercados como Argentina e Venezuela. (Gazeta Mercantil, 2000).

Um ponto a ser reforçado é a diferença de desempenho entre empresas do grupo. Algumas com resultados muito positivos, outras com resultados ruins. Na média, a situação se mostrou um pouco desfavorável. O ano de 2000 não foi um ano bom, como a maioria das empresas declarou. Porém, combinando os dados referentes ao desempenho econômico das empresas e as informações sobre os investimentos e exportações, pode-se concluir que houve uma tendência de recuperação.

Os dados utilizados nesta análise correspondem ao primeiro semestre de 2000, o que significa que podem ter ficado mais positivos no balanço final. Por exemplo, o faturamento médio das empresas fechou 2000, em R\$ 450 milhões contra R\$ 350 milhões apontados na análise supracitada.

4.6. ASSOCIAÇÃO ENTRE FATORES AVALIADOS

Além de relatar e consolidar as respostas das empresas durante a pesquisa de campo, buscou-se verificar a ocorrência simultânea de mais de um parâmetro na tentativa de se chegar a uma tendência ou a confirmação da predominância de determinados indicativos que justificassem a interpretação de que uma empresa adotava ou não uma escola específica da formulação de estratégias.

Por exemplo, empresas que apresentaram indícios da utilização do planejamento estratégico apresentavam estrutura predominantemente vertical, apontaram a abertura econômica como fato marcante, processo decisório restrito e assim sucessivamente.

Também estudar a ocorrência simultânea desses fatores poderia ser útil como teste de consistência para as afirmações das pelos executivos, uma vez geralmente afirmavam utilizar uma determinada metodologia ou escola e apresentavam elementos de outras, por exemplo, houveram casos de empresas que afirmavam realizar planejamento estratégico, dispor de equipe específica para este fim, mas que tinham no principal executivo a origem de suas estratégias de mercado e mudança mais importantes.

Neste ponto foram utilizados os fatores considerados de maior relevância para a pesquisa de campo, tendo como referência as escolas apresentadas no capítulo 2 e as especificidades da pesquisa apresentadas na introdução.

4.6.1. CONTROLE ACIONÁRIO E TEMPO DE PERMANÊNCIA

Relacionando controle acionário e tempo de permanência na Região, pode-se ver que dentre as maiores empresas do setor eletro-eletrônico de Manaus, as de capital nacional foram as primeiras a se instalarem, tendo, na sua maioria, mais de vinte anos de atividade na ZFM. As últimas a virem foram as asiáticas, que em média, estão entre 5 e 10 anos.

A participação de empresas orientais no Pólo Industrial de Manaus foi, historicamente, a mais importante, mas, no caso estudado, o das maiores empresas em faturamento, as mais recentes mereceram destaque.

4.6.2. CONTROLE ACIONÁRIO E FATOS MARCANTES

Para as empresas asiáticas, o fato mais importante acontecido na história da empresa, em Manaus, foi a crise cambial de 1998/1999. As empresas de predominância de capital multinacional ocidental apontaram a mudança na tecnologia de analógica para digital como o principal fator. A abertura da economia foi o fato mais importante para as nacionais.

Os três fatores foram mencionados nas três categorias de empresas, mas, houve preponderância de um fator específico. A Ásia originou e sofreu mais acentuadamente as crises na bolsa de valores em 1998 e muitas corporações asiáticas sofreram graves impactos, com reflexo no Brasil. Empresas ocidentais, que vinham perdendo a dianteira para concorrentes do extremo oriente, tiveram que reavaliar suas plataformas tecnológicas, adotando a tecnologia digital para se manter competitivas. A literatura sobre economia é unânime em comentar a profundidade do impacto da abertura da economia nas empresas nacionais.

4.6.3. CONTROLE ACIONÁRIO E PRINCIPAIS MUDANÇAS

Muitas foram as mudanças e na maioria dos casos, difícil indicar um tipo de mudança predominante.

As empresas nacionais citaram as mudanças na tecnologia de produção como as mais importantes e empresas ocidentais, a reengenharia de processos e *downsizing*.

Nas corporações orientais houve uma variedade de respostas. É importante destacar que apenas as corporações ocidentais consideraram como principal causa das mudanças, oportunidade de negócio e opção estratégica. Nas demais, as causas, prioritariamente, estiveram associadas a elementos externos como, crises econômicas, intervenções regulamentadoras do governo, etc.

4.6.4. CONTROLE ACIONÁRIO E PROCESSO DECISÓRIO

As empresas asiáticas afirmaram praticar um processo decisório predominantemente restrito, isto é, a maior parte das decisões é tomada reservadamente pela alta gerência e apenas detalhes operacionais são discutidos com a linha de frente.

Nas empresas ocidentais, o processo decisório foi considerado participativo, onde as decisões, mesmo as mais importantes, são tomadas com a participação do nível operacional. Houve uma predominância de processos decisórios chamados de “guarda-chuva”, onde a alta gerência define diretrizes e os demais são encarregados de desdobrar essas diretrizes para orientar a tomada de decisão em nível operacional.

Empresas brasileiras citaram práticas diversificadas, mas, há predominância de processos restritos.

4.6.5. CONTROLE ACIONÁRIO E DIFERENCIAL COMPETITIVO

As respostas das empresas nacionais e das asiáticas estiveram próximas. A maioria apontou como principal diferencial competitivo a qualidade e atualização tecnológica dos produtos. Corporações multinacionais ocidentais apontaram a inovação tecnológica como principal diferencial. Foi citado relacionamento com cliente e as empresas responderam com mais de um diferencial, sendo atualização tecnológica o mais citado.

As empresas multinacionais buscam atualização tecnológica na corporação e maioria das empresas nacionais, através de parceiros tecnológicos. A maioria das empresas promove algum tipo de desenvolvimento interno, em alguns casos chegando a definição de especificações do produto.

4.6.6. CONTROLE ACIONÁRIO E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Foram identificados nas empresas elementos das Escolas do planejamento, posicionamento, cultural, empreendedora e do aprendizado, sendo que em uma empresa, se pode encontrar técnicas de mais de uma escola.

As empresas orientais, predominantemente, utilizam-se de elementos da escola cultural e do aprendizado.

Corporações ocidentais usam do planejamento corporativo, posicionamento e técnicas de cenário, apesar de apresentar um processo de implementação típico da Escola do Aprendizado.

As empresas nacionais utilizam as técnicas do planejamento estratégico, mas, a participação do principal executivo é muito pronunciada, o que é uma característica da Escola Empreendedora.

4.6.7. CONTROLE ACIONÁRIO E SITUAÇÃO ATUAL

A maioria das empresas orientais afirmou estar em recuperação, vindas de uma situação crítica – 1999. Houve multiplicidade de respostas para empresas ocidentais. As empresas nacionais, predominantemente, estão em recuperação, embora hajam casos diversos.

4.6.8. CONTROLE ACIONÁRIO E INDICADORES DE DESEMPENHO

A maioria das empresas asiáticas afirmaram avaliar seu desempenho através de indicadores de processo, por acreditar que os demais, financeiros, clientes, etc., são resultantes da performance do processo.

Empresas nacionais concentram seu controle no processo, mas, costumam orientar suas decisões por indicadores financeiros.

Companhias ocidentais utilizam conjuntos de indicadores com a perspectiva dos vários interessados.

4.6.9. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E TEMPO DE PERMANÊNCIA

As empresas mais antigas, com mais de 20 anos, têm preferência por técnicas como o planejamento e posicionamento, ao passo que as mais recentes utilizam aspectos das Escolas Cultural e Aprendizagem. Vale ressaltar, que dentre as empresas que vieram à Região entre cinco e dez anos atrás, a maioria é do leste da Ásia.

4.6.10. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E FATOS MARCANTES

Empresas que utilizam o planejamento, posicionamento e as empreendedoras apontaram como fato marcante, a abertura econômica, enquanto empresas que utilizam cenários as mudanças na tecnologia. Da Escola da Aprendizagem, as respostas foram

variadas, na cultural a crise cambial foi tida como mais forte, sendo que as empresas asiáticas correspondem às maiores usuárias dessa escola.

4.6.11. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E PRINCIPAIS MUDANÇAS

As principais mudanças apresentadas pelas empresas que utilizam o planejamento e da escola empreendedora como técnicas para formulação de estratégias, estiveram associadas à tecnologia de processos, em última análise, eficiência. Para as que utilizam cenários, assim como as da escola cultural, houve uma predominância de mudanças na concepção do negócio e na reengenharia de processos, o que significa mudança no sentido da eficácia. Empresas que utilizam o posicionamento e da Escola da Aprendizagem apresentaram respostas variadas.

4.6.12. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E DIFERENCIAL COMPETITIVO

Onde predominam elementos do planejamento e posicionamento, o principal diferencial competitivo apontado foi a qualidade, que no contexto estudado, pode ser interpretada como conformidade com as especificações.

Na utilização de cenários apareceram produtos inovadores e relacionamento com o cliente, sendo que ambos foram citados por todas as empresas que disseram utilizar a técnica. Houve caso, onde relacionamento com o cliente e inovação foram definidos como causais.

A inovação foi o diferencial mais importante apontado por empresas que formulam estratégias como um processo de aprendizado, sendo está, relacionada a maior flexibilidade da estrutura, por um lado, visão sistêmica e autonomia da força de trabalho, por outro.

Para as que formulam estratégias com aspecto cultural, as respostas na sua maioria apontaram a atualização tecnológica como diferencial.

4.6.13. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E PARTICIPAÇÃO DO LÍDER

O principal executivo da organização foi apontado como o estrategista na Escola Empreendedora, o principal estrategista nas escolas do planejamento, posicionamento e cultural e como tendo participação importante na escola do aprendizado.

No caso da Escola Empreendedora, o fato do líder ser o responsável pela formulação das estratégias é sua principal característica.

Com relação a planejamento, posicionamento, a questão está associada a estrutura de poder e ao processo decisório, que é mais restrito. No caso estudado, em relação a este ponto, a Escola do Planejamento difere do que foi referenciado na bibliografia, porque, apesar da adoção de unidades administrativas específicas para formulação de estratégias, a alta direção continuou no centro do processo.

Nas Escolas Cultural e do Aprendizado, o principal executivo tem uma participação importante, mas, não se configura no principal estrategista da empresa.

Outro ponto a se considerar é a tradição cultural da empresa, que pode ser mais democrática ou restrita.

4.6.14. TEMPO DE PERMANÊNCIA E FATOS MARCANTES

As empresas com mais de dez anos apontaram a abertura da economia como o fato mais importante do histórico, as demais, a crise cambial. Todas foram unânimes em relacionar a abertura do mercado como fato marcante, mas, algumas empresas já vieram para a Região a partir desta perspectiva.

4.6.15. TEMPO DE PERMANÊNCIA E PRINCIPAIS MUDANÇAS

Empresas com mais de vinte anos elegeram as mudanças da tecnologia, como as mais importantes. Deve-se considerar o fato dessas empresas terem passado por várias ondas de mudança na tecnologia de produção, que causaram grande impacto na gestão.

As que iniciaram operação em Manaus, entre dez e quinze anos, apontaram como principais mudanças a reengenharia de processos e mudanças na concepção do negócio.

As empresas mais recentes apontaram mudanças no negócio, como as mais pronunciadas.

4.6.16. TEMPO DE PERMANÊNCIA E SITUAÇÃO ATUAL

As empresas mais recentes estão, segundo auto-avaliação, em boas condições. Aquelas que possuem mais de 10 anos de operação em Manaus, encontram-se em situações variadas, mas, predominam os casos de recuperação.

4.6.17. DIFERENCIAL COMPETITIVO E ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA

Quem busca desenvolver produtos inovadores como diferencial competitivo afirmou manter-se atualizado tecnologicamente através da corporação.

Empresas que têm como diferencial a atualização tecnológica, buscam por intermédio de parceiros e da corporação.

Quando a qualidade dos produtos é apontada como diferencial, foi relatado que parceiros fornecem a tecnologia utilizada.

As indústrias que buscam o relacionamento com o cliente como diferencial, a forma de se manter atualizada, tecnologicamente, é buscar um parceiro tecnológico ou varrer o mercado internacional em busca de soluções tecnológicas.

Historicamente, algumas empresas se especializaram em manufaturar produtos, desenvolveram uma marca própria, conhecida nacionalmente e buscam um parceiro tecnológico que forneça a tecnologia de produto. É comum, por assim dizer, se produzir com marca nacional, um chassi - desenvolvimento – importado. Em outros casos, mais raros, a empresa desenvolve o produto, mas, busca no mercado externo, soluções tecnológicas para determinadas características, especialmente em itens mais sofisticados como, microprocessadores e optoeletrônica.

4.7. COMENTÁRIOS

O conjunto de fatores utilizados na pesquisa de campo e apresentados na tabela 2, pretendia auxiliar na identificação de elementos predominantes de determinada escola para formulação de estratégias, bem como, avaliar a consistência das respostas dadas com relação à realidade da empresa.

Por fim pretendia também, se possível, identificar padrões de resposta a partir de um fator-chave, como exemplo, como é o processo de formulação de estratégias em empresas asiáticas?

Para o caso estudado, as respostas auxiliaram a identificação de práticas de determinadas escolas, foram identificadas inconsistências nas respostas e foi possível identificar um padrão de resposta a partir de um fator-chave, o que será trabalhado mais profundamente na conclusão.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. CONCLUSÕES

O objetivo geral dessa pesquisa foi estudar e determinar a influência dos processos de formulação de estratégias no desempenho das maiores indústrias do Pólo Eletro-eletrônico de Manaus. O qual foi dividido nos seguintes objetivos específicos: estudar de que forma essas empresas formulam, desdobram implementam e avaliam a eficácia de estratégias e classificar, conforme a literatura pertinente; comparar os processos de formulação de estratégias de empresas com desempenho superior; identificar possíveis pontos comuns entre estratégias bem sucedidas; explicitar exemplos do impacto de estratégias no desempenho de empresas; investigar as causas das principais mudanças na população estudada; explicitar quanto dessas mudanças se deveu aos processos de formulação de estratégias e investigar a capacidade das empresas agirem proativamente.

Quanto ao **primeiro objetivo**, todas as empresas utilizam termos típicos da Escola do Design, especialmente os da análise SWOT.

O termo planejamento estratégico, em mais de 80% das empresas, é utilizado como sinônimo de planejamento de longo prazo, ou seja, quando perguntadas sobre a forma pela qual formulavam visões do futuro oito empresas responderam possuir um planejamento estratégico.

Todas as empresas declararam possuir um setor específico encarregado do planejamento, na maioria dos casos do segundo escalão, em nível de gerência.

Em todas as empresas visitadas, esses setores situavam-se fora de Manaus: em outras regiões do país ou fora dele.

Apenas duas empresas afirmaram utilizar consultoria para ajudá-las no trabalho de formulação de estratégias.

Há uma predominância de elementos das escolas do design e planejamento, prescritivas, além da escola empreendedora, descritiva. Porém, em todos os casos, foram identificados elementos de mais de uma escola da formulação.

De uma forma geral pode-se identificar três grupos distintos: os controlados por multinacionais ocidentais, por multinacionais orientais e controlados por grupos nacionais.

No grupo controlado por multinacionais ocidentais, a formulação de estratégias corporativa tende a ser do tipo “guarda-chuva”. A corporação traça diretrizes e define metas, mas, as unidades têm liberdade de interpretar e desdobrar essas estratégias. Em contra partida, é dada grande ênfase aos resultados. Como chegar, fica a cargo da subsidiária, aonde chegar, da matriz. Neste grupo, se pode identificar também uma maior participação da força de trabalho, como um todo, na definição de estratégias. Existe uma predominância do planejamento corporativo formal, mas, são possíveis de ser identificados elementos da Escola do Aprendizado.

Nas multinacionais orientais, as estratégias costumam ser totalmente formuladas na matriz, que envia à unidade, apenas o plano de ação a ser implementado, incluindo metas a serem cumpridas. Muito pouco pode ser modificado da estratégia original, a flexibilidade está associada apenas ao nível operacional. Existe um forte apelo doutrinário para o comprometimento da força de trabalho com os objetivos da estratégia. Apesar de ter sido muito difícil identificar o modelo de formulação de estratégias predominante, parece envolver elementos da Escola do Aprendizado e Cultural.

Em empresas brasileiras, apesar da utilização de uma estrutura formal para formulação de estratégias, pode-se perceber a influência marcante do titular da empresa, normalmente com participação acionária majoritária, na definição dos destinos da empresa. Tipicamente, se segue a linha da Escola Empreendedora.

Na maioria dos casos, o horizonte de planejamento é para cinco anos, ocorrendo revisões anuais. É comum a utilização de cronogramas, atribuição de responsabilidades e definição de metas, sendo elas, de longo, médio e curto prazo. Paralelamente ao cronograma, que prevê a disponibilização dos recursos, incluindo tempo, para implementação de estratégias, as empresas costumam elaborar seu planejamento financeiro. Mesmo não utilizando a técnica da construção de cenários para formulação de estratégias, a maioria das empresas afirmou utilizá-los para o planejamento financeiro, trabalhando em perspectivas otimistas, pessimista, média, por exemplo.

O que se tem observado também é o que HAMEL (2000) chama de convergência de estratégias, como exemplo, a maioria das empresas definiu como principal diferencial competitivo a qualidade. Segundo S. GHOSHAL (In. DAY & REIBSTEIN, 1998) duas empresas com características semelhantes, competindo no mesmo mercado vão ter desempenho operacional diferente em função das opções estratégicas feitas.

Em geral, há uma baixa participação da força de trabalho na formulação de estratégias e os mecanismos de desdobramento são insuficientes para permitir o compartilhamento da visão de futuro por todos os níveis hierárquicos.

Em apenas duas empresas, afirmavam desdobrar estratégias para todos e utilizavam para isso a participação de todos no processo, campanhas motivacionais e treinamento. As demais, afirmaram desdobrar parcialmente aspectos das estratégias aos setores envolvidos na implementação e utilizar técnicas de motivação para disseminar a idéia geral das estratégias pela organização. Foram comuns a utilização de frases de efeito, declarações de missão, credo, valores organizacionais, vídeos, seminários internos, etc.

Todas as empresas afirmaram utilizar indicadores de desempenho, mas, apenas quatro como instrumentos para avaliação da eficácia de estratégias. Os indicadores mais utilizados nas empresas referem-se a processos, tais como, produtividade, eficiência, custos; financeiros, como faturamento, retorno sobre o patrimônio líquido, valor econômico agregado; indicadores de mercado, *market-share*, *mind-share*, etc. Três indústrias afirmaram utilizar um sistema de indicadores que contemplava, além de aspectos financeiros, de cliente e de processo, informações sobre clima organizacional e desenvolvimento da força de trabalho.

Os sistemas de avaliação da eficácia de estratégias e desempenho operacional não contemplam a correlação entre indicadores de desempenho. O que os torna limitados para suporte à tomada de decisão no médio e longo prazo. Apenas uma empresa buscou a utilização de indicadores que contemplem a perspectiva de acionistas, clientes, processos e colaboradores, embora não tenha se referido ao *balanced scorecard*.

Com relação ao **segundo objetivo**, empresas com desempenho superior apresentaram processos diferentes de formulação de estratégias, mas, principalmente das escolas do planejamento, cultural e do aprendizado. Em comum, as empresas demonstraram uma maior flexibilidade em relação às mudanças, maior participação da linha de frente no processo de formulação de estratégias, a partir de estrutura organizacional mais enxuta e autonomia dos funcionários. Também, essas empresas afirmaram investir na motivação dos funcionários para o atingimento de objetivos estratégicos e na compreensão da finalidade das estratégias. O sistema de indicadores de desempenho e a utilização de sistemas de premiação foram apontados em todas as empresas como fundamentais ao bom desempenho.

O **terceiro objetivo** diz respeito aos pontos comuns de estratégias bem sucedidas, mas, apenas duas empresas concordaram em informar o conteúdo das estratégias desde que

não fossem feitos registros e que em nenhuma hipótese fosse divulgada a estratégia ou vinculada ao nome da empresa. Ainda assim, a partir das entrevistas e análise de documentação secundária, foi possível identificar pontos comuns entre estratégias bem sucedidas, quais sejam, clareza e força das visões. As empresas definiram claramente onde gostaria de chegar e porque valia a pena a busca. Na implementação se deu ênfase na avaliação do desempenho, mais do que na descrição detalhada das atividades.

Foram observados impactos de estratégias no desempenho das empresas, quarto objetivo, tanto positiva como negativamente. Os casos positivos mais comuns foram de redefinição do conceito de negócios ou diversificação de áreas de atuação e de produtos, provocando crescimento de participação no mercado ou aumento da lucratividade. Dos negativos destacam-se, estratégias de diversificação e expansão da capacidade produtiva, que não surtiram o efeito desejado, apenas implicaram em aumentos de custos e projetos de integração via sistemas de gestão informatizados, que não pagaram o investimento e demandaram mais recursos que o esperado. Por questão de confidencialidade, não será possível exemplificação mais detalhada para que a empresa não possa ser associada ao fato.

Quanto ao **quarto objetivo**, os processos de formulação de estratégias não puderam ser enquadrados especificamente dentro de uma escola ou outra, porque as empresas demonstraram utilizar conceitos e técnicas variados, assim, a classificação apresentada baseou-se na preponderância de uma escola sobre a outra, nas empresas. Na maioria dos casos as empresas apresentavam um processo formal com planos, cronogramas, metas e objetivos, nos moldes da escola do planejamento estratégico e ao mesmo tempo utilizavam metodologia da escola do design, como a análise SWOT. Foram também observados exemplos de utilização de cenários e de processos culturais de formulação, além da utilização de processos de aprendizado estratégico.

Na tentativa de investigar as principais mudanças e suas causas nas empresas, a partir do relato dos entrevistados e informações disponíveis em páginas oficiais das empresas na internet e da SUFRAMA, foi possível reconstituir o histórico do pólo eletro-eletrônico, o que é fundamental para o entendimento da dinâmica da adaptação estratégica das empresas.

A primeira fase que merece destaque foi a vinda e instalação das primeiras empresas em Manaus. Na época, alguns empresários nacionais e empresas multinacionais apostaram na manufatura incentivada como uma oportunidade econômica mais viável, que a importação. A primeira dificuldade concreta foi implantar aqui, infra-estrutura de produção e desenvolver mão-de-obra para a indústria, que requeria habilidades diversas da vida cotidiana da

população da época. O operariado foi treinado, mas, em geral, a equipe técnica e gerencial foi trazida de outras regiões, especialmente São Paulo.

Aumentar a capacidade produtiva era o grande desafio das empresas da época, uma vez que o mercado brasileiro era potencialmente ativo e haviam barreiras alfandegárias muito pesadas a produtos importados. A cada vez que se queria aumentar a produção, eram compradas novas máquinas, equipamentos, construídos anexos de fábricas e contratada força de trabalho.

Na década de 80, centenas de empresas já haviam se instalado em Manaus, muitas multinacionais, porém, o Brasil vivia um momento de estagnação econômica, inflação descontrolada e moeda desvalorizada. Ao passo que a inflação diminuía o poder de compra e o consumo, podia ser utilizada para mascarar ineficiências no processo. Nesta fase, se trabalhava com grandes estoques e o lucro operacional era, muitas vezes, menor que o financeiro. O governo incentivou iniciativas de verticalização da cadeia produtiva como forma de melhorar a balança de pagamentos, já que a moeda nacional estava bastante desvalorizada e alguns fabricantes investindo na produção de componentes. Houve casos de empresas produzindo desde o plástico, componentes e embalagem de produtos. Os ciclos financeiro, logística e administração de estoques passaram a ser as questões mais importantes para definição de estratégias competitivas. A competição das empresas era por participação no mercado, sendo relatada também uma corrida pelo lançamento de novos produtos. Primeiro vídeo cassete nacional, primeiro microondas, etc. Campanhas de marketing passaram a ser amplamente usadas e marcas nacionais começaram a se tornar conhecidas.

Os anos noventa se iniciaram com a abertura econômica e as empresas precisando investir em programas de qualidade e produtividade. Os produtos importados tiveram sua alíquota de importação expressivamente reduzida, como eram produzidos com tecnologia mais avançada em sistemas otimizados, possuíam custos competitivos em relação aos nacionais, mesmo depois dos impostos, e apresentavam qualidade superior. A maioria das empresas implantou sistemas da qualidade conforme as normas ISO 9000¹, fez reengenharia de processos, enxugou níveis hierárquicos, para que pudessem competir em custos. Por outro lado, iniciaram esforços para atualizar a plataforma tecnológica em vigor. Mudanças na tecnologia de produtos tiveram grande impacto na tecnologia de produção e gestão. Produtos mais avançados exigiam processos mais confiáveis de produção, com isso deu-se grande

¹ A SUFRAMA ajudou a aumentar a procura por programas de qualidade, quando os tornou obrigatórios para a manutenção de incentivos fiscais.

impulso a automatização dos processos. Também, exigiram tecnologia de componentes superior, que não poderiam ser produzidos no Brasil em custo competitivo. Assim, passou-se a importar grande parte dos insumos consumidos na indústria. Houve uma especialização na manufatura e atividades auxiliares como, qualidade, logística e engenharia de produção. A produção a partir de padrões mais elevados de qualidade e tecnologia passou a exigir menos mão-de-obra e de alto nível de especialização. Essas pessoas com formação mais especializada precisavam ser gerenciadas através de princípios mais modernos.

A estabilidade econômica, com a queda da inflação e a valorização da moeda, a partir da promoção da paridade Dólar/Real aumentaram o poder de compra da população brasileira de baixa renda e as empresas, que haviam recentemente se reestruturado para trabalhar de forma mais eficiente, com produtos atualizados tecnologicamente, puderam viver o melhor momento da história: o setor de eletrônicos de consumo faturou US\$ 8,3 bilhões em 1996, produzindo 9 milhões de televisores, carro chefe, por exemplo.

Algumas empresas acreditaram na manutenção da tendência de crescimento nas vendas e aumentaram a capacidade de produção, ao mesmo tempo em que chegavam novos concorrentes atraídos pelas notícias de oportunidade de ganhos oferecida. Por outro lado, os mesmos investimentos em modernização e qualidade que aumentaram a competitividade dos produtos nacionais face o importado, os tornaram mais robustos e aumentaram o ciclo de vida útil, em relação a década passada. No outro ponto, os componentes utilizados na produção dos bens, produzidos na sua maioria na Ásia para atender o mercado americano, introduziam funções que o mercado brasileiro não estava apto a utilizar. Tomando como base, novamente o televisor, a maioria deles apresentava a função de segundo programa de áudio, quando praticamente nenhuma emissora de televisão disponibiliza programação compatível. A robustez do produto fez com as camadas mais baixas da população reduzissem a necessidade de trocar produtos usados, em más condições, por novos. A defasagem entre o que é ofertado, como função pelo produto e os veículos de comunicação diminui o ímpeto das camadas mais elevadas em adquirir versões mais atualizadas do produto. O impacto foi queda nas vendas, exatamente no momento em empresas apostaram que em 1997 as vendas manteriam a tendência de crescimento demonstrada de 1994 a 1996. Foi o final da bolha de consumo criada pelo plano Real. Empresas começaram a apresentar resultados negativos no final de 1997, não confirmando as previsões de lucros e vendas projetadas.

O final dos anos 90 seria ainda pior. Primeiro a crise da Ásia afetou as operações de muitas das corporações que atuavam em Manaus, além de promover ataques especulativos às

bolsas brasileiras, o que acabaria se agravando com a crise da Rússia. O cenário mudou rapidamente com a desvalorização do Real e o aumento da taxa de juros básica e dois fatores principais concorreram para a configuração de uma grave crise no setor: o Dólar, reajustado em torno de 30%, aumentou quase na mesma proporção os custos de produção e a elevação da taxa de juros básica, que provocou a queda no consumo. O varejo foi o primeiro setor a sentir os efeitos da crise, perdeu liquidez rapidamente e passou a exigir maiores prazos às indústrias, que também estavam em situação financeira precária, em função da queda no faturamento, aumento de custos e desembolsos referentes a investimentos. O resultado foi quebras por um lado e empresas endividadas, por outro, excetuando-se grandes corporações multinacionais que direcionaram capacidades ociosas de suas fábricas, no Brasil, para outras operações internacionais através da exportação.

A evolução das fases conjunturais e os momentos críticos pelos quais passou o pólo eletro-eletrônico de Manaus são refletidos nos dados relativos ao faturamento das empresas como mostra o gráfico 01.

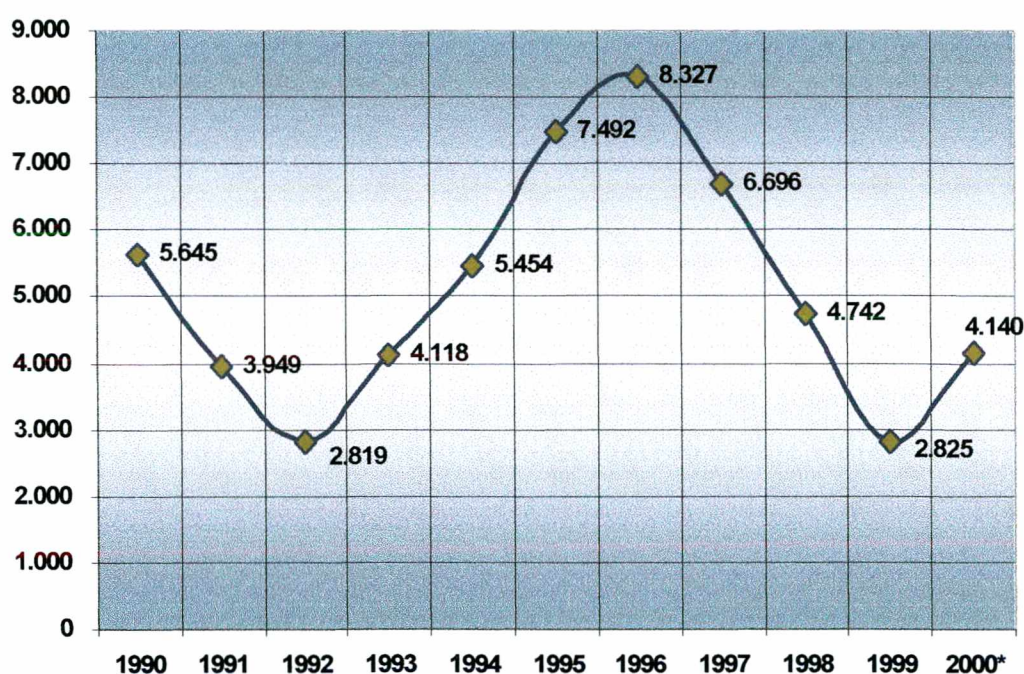


Figura 36 – A Evolução do Faturamento do Pólo em Milhões de Dólares.

Fonte: SUFRAMA

Dois fatores precisam ser considerados em relação ao gráfico: primeiro os valores de 2000 correspondem ao acumulado até o mês de novembro, depois o faturamento correspondente a telefones celulares passou a ser agregado ao pólo de informática. Ajustados, trariam o faturamento de 2000 para algo em torno de US\$ 6 milhões, mesmo nível de 1997.

Com relação à situação atual, a resenha econômica do Banco Central (www.bcb.gov.br), versão julho de 2000, conclui que os indicadores econômicos nacionais voltaram a ficar favoráveis: o câmbio estabilizou com o dólar cotado em torno de R\$1,80, a taxa de juros SELIC caiu para 17,5%, o IPC acumulado nos últimos 12 meses ficou em 6,9%, a economia voltou a crescer, a produção industrial de bens de consumo duráveis cresceu no primeiro semestre 10,3% e o consumo desses bens no setor eletro-eletrônico cresceu 10,9%; especialmente, em áudio e vídeo, atingiu o crescimento de 28,2%. Todos apontando para a retomada do crescimento e da lucratividade em 2001.

Apesar da conjuntura econômica mostrar sinais positivos, o Pólo Industrial de Manaus deverá enfrentar três grandes desafios nos próximos anos:

O primeiro é ser capaz de se tornar exportador e com isso conseguir escala para continuar competitivo no Brasil, em face da entrada no mercado de outras regiões produtoras, que contam com incentivos fiscais estaduais e municipais e também da constante ameaça de competidores externos, especialmente os localizados no Mercosul (Argentina) e América Latina (México).

O segundo desafio é fazer a transição da plataforma tecnológica, hoje utilizada pela maioria das indústrias eletroeletrônicas do PIM, de analógica para digital, isso representa grandes investimentos em infra-estrutura de produção e pessoal, sendo que os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes em relação a preço e qualidade.

O terceiro desafio depende do alcance dos dois primeiros, o Pólo Eletro-eletrônico de Manaus precisar desenvolver vantagens competitivas que possam ir além dos incentivos fiscais, que segundo P. GUERAWAT (PORTER e MONTGOMERY, 1998), não se configuram em vantagens competitivas sustentáveis.

Com relação ao **quinto objetivo**, o último, as empresas estudadas apresentaram uma baixa capacidade de atuar proativamente, antecipando as tendências do mercado, principalmente porque em sua maioria, amarrados três grupos, foi observada uma baixa capacidade de antecipar tendências do mercado, amarradas pela indústria de componentes, pela corporação ou por ambas. Sendo que estas seguem o padrão de consumo dos países desenvolvidos, notadamente o americano. Também demonstraram uma baixa eficácia dos processos de formulação de estratégias, uma vez que a maioria das mudanças estratégicas ocorreu como resposta a contingências, ou como a identificação de uma oportunidade de mercado não prevista no planejamento. Há que se considerar que existem empresas, como as

que utilizam estratégias mais flexíveis, como as da escola do aprendizado, onde essa situação é normal.

Quanto ao objetivo geral, não foram encontradas evidências suficientes que comprovassem a escolha de uma técnica para formulação de estratégias e o desempenho das empresas, no caso estudado. Quando muito, empresas com desempenho superior apresentaram pontos em comum, especialmente no processo de implementação de estratégias e na coordenação dos diversos processos para o atingimento de objetivos estratégicos. Adicionalmente, a capacidade de criação de visão de futuro parece independe do processo de formulação de estratégias utilizado.

5.2. RECOMENDAÇÕES

O Pólo Industrial de Manaus conta com mais de trezentas empresas organizadas em sete setores principais, dentre os quais o eletro-eletrônico, que é subdividido em eletrônica de consumo, componentes, entre outros. A pesquisa e suas conclusões se limitaram ao pólo eletrônica de consumo, e se tomou por base as maiores empresas do setor.

Recomenda-se, desta forma, duas novas abordagens para estudos posteriores: uma, na qual seja utilizado um universo maior de empresas, contemplando setores distintos, e até mesmo correlatos, como indústria de componentes e governo, o que pode ser útil para reforçar as conclusões feitas, casos sejam mantidas as tendências apresentadas. Outra, seria aprofundar o estudo realizado em uma empresa específica e realizar um estudo que permita que sejam feitas observações que possam ser validas para o grupo. O ideal seria aprofundar as observações sobre o ponto de vista de todos os envolvidos no processo.

Estudos posteriores que optem por realizar uma pesquisa mais aprofundada devem procurar uma base de dados secundários em período de tempo maior que 20 anos, pois, desta forma, garantiria a cobertura de todo o ciclo de evolução das empresas.

Recomenda-se, que em estudos posteriores sejam utilizados, como referência, caso disponíveis, pesquisas de outras regiões especializadas em manufatura.

Para estudos posteriores, recomenda-se também que o foco no processo de adaptação estratégica, que pode envolver a formulação de estratégias, ou não.

Por fim, recomenda-se uma articulação mais forte no sentido de conseguir envolver todas as empresas relevantes para o sucesso da pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.
- BARLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Matrix management : not a structure, a frame of mind. **Harvard Business Review**, July./Aug. 1990.
- CHANDLER JR., A. D. Corporate strategy and structure: some current considerations. **Society**, v. 35, n. 2, p. 347 (4), Jan./Feb. 1998.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Creating corporate advantage. **Harvard Business Review**, May/June, 1998.
- DAY, G. S. Deciding how to compete. **Planning Review**, p. 18-23, Sep./Oct. 1989.
- DAY, G. S. & REIBSTEIN, D. J. **Wharton school: a dinâmica da estratégia competitiva**. São Paulo : Campus, 1999.
- DRUCKER, P. F. **Administração**. São Paulo : Pioneira, 1975.
- Gazeta Mercantil. **Balanço Anual Amazonas**, 2000.
- GEUS, A.P. de. Planning as learning. **Harvard Business Review**, p. 129-133, mar./apr. 1988.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A **organização individualizada**. São Paulo : Campus, 2000.
- GUEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios: textos e casos**. São Paulo : Bookman, 1999.
- GUEMAWAT, P. **Vantagem sustentável**. In: PORTER e MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. São Paulo : Campus, 1998.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, May./June. 1995.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo : Campus, 1995.
- HAMEL, G. **Liderando a revolução**. São Paulo : Campus, 2000.
- HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In PORTER e MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. São Paulo : Campus, 1998.

- KANTER, R. M. Classe mundial : uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades. São Paulo : Campus, 1996.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. São Paulo : Campus, 1999.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. Organização voltada para a estratégia: como as empresas que adotaram O balanced scorecard. São Paulo : Campus, 2001.
- KOTLER, P. Administração de marketing : análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo : Atlas, 1997.
- KOTLER, P.; JATUSRIPITAK, S.; MAESINCEE, S. O marketing das nações. São Paulo: Futura, 1997.
- LEVITT, T. A globalização dos mercados. Coleção Harvard de Administração, Maio/Jun. 1983.
- MARTINS, G. de A. Manual para elaboração de monografias e dissertações. São Paulo: Atlas, 1990.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. Harvard Business Review, July./Aug. 1987.
- MINTZBERG, H. Strategy making in three modes. California Management Review, v. 16, n.2, p. 44-53, 1973.
- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, Jan./Feb, p. 107-114, 1994.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B. O Processo de Estratégia. Porto Alegre : Bookman, 1998.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de estratégias. São Paulo : Bookman, 2000.
- PARRA, D. F.; SANTOS, J.A. Apresentação de trabalhos científicos: monografia, teses, dissertações. São Paulo : Futura, 2000.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro : Campus, 1991.
- PORTER, M. E. Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva. HSM Management, mar./abr. 1997.
- PORTER, M. E. Vantagem competitiva : criando e sustentando um desempenho superior. São Paulo: Campus, 1992.

PORTER, M. E. What is strategy, Harvard Business Review, nov/dec, p.62-83, 1996.

PORTER, M. E. MONTGOMERY, C. A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. São Paulo : Campus, 1998.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In. PORTER and MONTGOMERY. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. São Paulo : Campus, 1998.

PORTER, M. E. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In. PORTER and MONTGOMERY. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. São Paulo : Campus, 1998.

QUINN, J. B. Managing strategic change. Sloan Manegement Review, Summer, p. 3-21, 1980.

SHOEFFLER, S.; BUZZEL, R. D.; HEANY, R. F. The impact of strategic planning on profit performance. Harvard Business Review, Mar/Apr, 1974. p. 136-144.

SENGE, P. M. A quinta disciplina : arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. Best Seller, 1990.

SENGE, P. et all. A dança das mudanças: o desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. São Paulo : Campus, 2000.

SLACK, N. Vantagem competitiva em manufatura. São Paulo : Atlas, 1991.

SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. A estratégia focada no lucro: desvendando os segredos da lucratividade. São Paulo : Campus, 1997.

Suerintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA. Home Page. Disponível em: <http://www.suframa.gov.br> Acesso em: 22 set. 2000.

WACK, P. Cenários : águas desconhecidas à frente. In PORTER and MONTGOMERY Estratégia: a busca da vantagem competitiva. São Paulo : Campus, 1998.

- PORTER, M. E. What is strategy, Harvard Business Review, nov/dec, p.62-83, 1996.
- PORTER, M. E. MONTGOMERY, C. A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. São Paulo : Campus, 1998.
- PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In. PORTER and MONTGOMERY. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. São Paulo : Campus, 1998.
- PORTER, M. E. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In. PORTER and MONTGOMERY. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. São Paulo : Campus, 1998.
- QUINN, J. B. Managing strategic change. Sloan Manegement Review, Summer, p. 3-21, 1980.
- SHOEFFLER, S.; BUZZEL, R. D.; HEANY, R. F. The impact of strategic planning on profit performance. Harvard Business Review, Mar/Apr, 1974. p. 136-144.
- SENGE, P. M. A quinta disciplina : arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. Best Seller, 1990.
- SENGE, P. et al. A dança das mudanças: o desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. São Paulo : Campus, 2000.
- SLACK, N. Vantagem competitiva em manufatura. São Paulo : Atlas, 1991.
- SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. A estratégia focada no lucro: desvendando os segredos da lucratividade. São Paulo : Campus, 1997.
- Suerintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA. Home Page. Disponível em: <http://www.suframa.gov.br> Acesso em: 22 set. 2000.
- WACK, P. Cenários : águas desconhecidas à frente. In PORTER and MONTGOMERY Estratégia: a busca da vantagem competitiva. São Paulo : Campus, 1998.

ANEXOS

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA ENVIADO PARA AS EMPRESAS

Quais os fatos marcantes vividos pela sua empresa que a tornaram o que é hoje?

As grandes mudanças ocorridas na sua empresa estão associadas a que ? Crises econômicas ? Política governamental? Exigências do mercado ? Como isso acontece ?

Qual o negócio da empresa, houve mudança nos últimos anos, por quê ?

Na sua avaliação qual é o grande diferencial da sua empresa em relação à concorrência ?

O que tem sido feito para acompanhar as mudanças tecnológicas do ambiente ? Qual o impacto da tecnologia na definição de estratégias de negócio ?

O senhor acredita que mesmo em um mercado instável como o brasileiro é possível definir estratégias proativas ? Na sua opinião das estratégias adotadas pela sua empresa, qual o percentual pode ser considerado proativo ?

Como a concorrência é analisada pela sua empresa ?

Como a empresa formula visões de futuro ?

Qual a metodologia/processo de formulação de estratégias está sendo adotada na sua empresa?

Existe um processo formalizado, com cronogramas, plano de trabalho e equipe ?

Existe um setor dedicado a formulação da visão estratégica.

Quem toma parte no processo de formulação de estratégias ?

Como as estratégias são desdobradas e decodificadas pelos diversos níveis hierárquicos ?

Na sua opinião, qual o percentual de mudanças estratégicas na empresa é fruto desse processo formalizado ?

Houve impactos positivos das estratégias desenvolvidas no desempenho operacional da empresa ? Como isso foi avaliado? Exemplifique.

A empresa utiliza alguma metodologia para avaliar a eficácia de estratégias implementadas ?

É utilizada alguma técnica de análise de portfólio, qual ?

Como o senhor vê o mercado brasileiro para os produtos eletro-eletrônicos no médio e longo prazo ? Otimista ? Por quê ?

Caso venha a ocorrer o fim ou redução dos incentivos fiscais da ZFM em 2013, qual a estratégia da sua empresa ? É possível manter-se competitivo ? Como ?

Mesmo com a prorrogação dos incentivos fiscais em 2013 ? O senhor identifica novas ameaças a competitividade do PIM ? Quais ? Qual o maior desafio a ser enfrentado pela sua empresa nos próximos anos ?

Quais são as grandes oportunidades oferecidas ao PIM, nos próximos anos ?

ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO PELO PESQUISADOR

Cultura Organizacional

Como a direção da empresa comunica a política empresarial ?

Qual a missão da empresa ?

Quais são os valores da empresa ?

Qual o negócio da empresa, houve mudança nos últimos anos, por quê ?

Como a empresa assegura do entendimento e comprometimento dos colaboradores com a política da empresa ?

Mercado

Há algum produto/serviço que é oferecido com exclusividade pela a empresa ?

Na sua avaliação qual é o grande diferencial da sua empresa em relação à concorrência ?

Qual a área de atuação da sua empresa (geográfica, populacional) ? Quais os percentuais ?

É utilizada alguma técnica de análise de portfólio, qual ?

Como o senhor acha que os clientes percebem a sua empresa ? Por que ? Sempre foi assim ?

Estratégia

Houve algum momento específico que o senhor considere importante para a empresa ? O que aconteceu ? Quando ? Por que ?

Quais foram as ações estratégicas que foram tomadas pela sua empresa para tornar a empresa o que é hoje ?

Quais são as metas principais da empresa para os próximos anos ?

Qual o maior problema que a empresa enfrenta ? É o financeiro ? O que a empresa tem feito para tentar solucionar ou amenizar este problema ?

Como a sua empresa encara o contexto no qual está inserido ? Quais são as ações estratégicas tomadas para adequar-se a esse contexto ?

O que tem sido feito para acompanhar as mudanças tecnológicas do ambiente ? Qual o impacto da tecnologia na definição de estratégias de negócio ?

As grandes mudanças ocorridas na sua empresa estão associadas a que ? Crises econômicas ? Política governamental? Exigências do mercado? Como isso acontece ?

O senhor acredita que mesmo em um mercado instável como o brasileiro é possível definir estratégias proativas ? Na sua opinião das estratégias adotadas pela sua empresa, qual o percentual pode ser considerado proativo ?

Como a concorrência é encarada pela sua empresa ?

Como a empresa formula visões de futuro ?

Qual a metodologia/processo de formulação de estratégias está sendo adotada na sua empresa?

Existe um processo formalizado, com cronogramas, plano de trabalho e equipe ?

Existe um setor dedicado a formulação da visão estratégica ?

Quais os fatores que determinaram o início do processo de formulação de estratégias da empresa ?

São realizadas análise no ambiente externo e interno da empresa ?

Há participação de consultores ?

Quem toma parte no processo de formulação de estratégias ?

Como as estratégias são desdobradas e decodificadas pelos níveis hierárquicos ?

Houve impactos positivos das estratégias desenvolvidas no desempenho operacional da empresa ? Como isso foi avaliado? Exemplifique.

A empresa utiliza alguma metodologia para avaliar a eficácia de estratégias implementadas ?

Na sua opinião qual o percentual de mudanças estratégicas na empresa são fruto de processos formais de elaboração de estratégias ?

Resultados da Organização

Qual o faturamento da sua empresa em 2000? Qual a projeção para 2001?

Qual o ritmo de crescimento da sua empresa entre 1990 e 2000 ? (citar percentuais) .

O senhor pode informar outros números da empresa, como força de trabalho, produção, patrimônio líquido ?

Como o senhor vê o mercado brasileiro para os produtos eletroeletrônicos no médio e longo prazo ? Otimista ? Por quê ? Qual o principal problema a ser enfrentado pela sua empresa nos próximos anos ?

ANEXO-C CARTA ENVIADA AS EMPRESAS**CARTA Nº 009/01**

19 de Janeiro de 2001

Ilmo. Sr.
Diretor Executivo da XXX S/A

Prezado Senhor,

A **FUCAPI** – Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica, objetivando contribuir para o desenvolvimento da Região, sendo já por longa data, uma entidade disseminadora de pesquisa tecnológica, está dando suporte a uma pesquisa, que visa estudar o processo de formulação de estratégias no caso das empresas do Pólo Eletro-Eletrônico (vide termo de referência do projeto, em anexo).

Esta pesquisa, que será desenvolvida pelo colaborador Marcelo Machado como parte da elaboração de tese de mestrado pela Universidade federal de Santa Catarina, prevê a realização de uma entrevista de duração aproximada de uma hora, a ser realizada com um colaborador de sua empresa, preferencialmente do staff gerencial, que detenha visão sistêmica do negócio, no período de 22/01 a 09/02/2001, conforme sua disponibilidade.

Ressaltamos que os dados coletados serão confidenciais, não serão individualizados e o foco não é explicitar a estratégia da empresa, mas o processo de formulação dela (vide roteiro de proposto, em anexo).

Contando com vossa compreensão, agradecemos antecipadamente a atenção dispensada.

Atenciosamente,